Cum funcționează Google

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

împreună cu Alan Eagle, introducere de Larry Page

Președintele consiliului de administrație de la Google și fostul director executiv al aceleiași companii, **Eric Schmidt**, împreună cu fostul prim-vicepreședinte al departamentului de producție, **Jonathan Rosenberg**, s-au alăturat companiei Google cu peste un deceniu în urmă. La vremea aceea, amândoi acumulaseră deja experiență ca directori în domeniul tehnologiei informației. Încă de pe atunci, Google era renumită pentru modul de funcționare cu totul atipic, reflectând principiile vizionare și adesea contradictorii ale fondatorilor firmei, Larry Page și Sergey Brin. Eric și Jonathan și-au dat rapid seama că, pentru a reuși, urmau să învețe de la zero tot ceea ce credeau că știu deja despre afaceri și management.

În prezent, Google este legendară pe plan mondial și depășește cu regularitate granițele inovației în diverse domenii. Cum funcționează Google cuprinde lecțiile învățate de Eric și Jonathan pe măsură ce au ajutat la clădirea acestei fabuloase companii. Autorii explică modul în care tehnologia a înclinat

continuare pe clapeta 2

Cum funcționează Google

Google

Cum funcționează Google

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

împreună cu Alan Eagle, introducere de Larry Page

Traducere din engleză de
Cora Radulian

PUBLICA

The original title of this book is: *How Google Works*, by Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg

Copyright © 2014 by Google. All rights reserved.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SCHMIDT, ERIC
Cum funcționează Google / Eric Schmidt și Jonathan Rosenberg ; trad.: Cora Radulian. - București : Publica, 2014

ISBN 978-606-722-013-1

I. Rosenberg, Jonathan
II. Radulian, Cora (trad.)

061.5:004(73) GOOGLE

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DIRECTOR EDITORIAL: Doru Someșan

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: George Chiriță

CORECTURĂ: Rodica Crețu, Elena Bițu

DTP: Răzvan Nasea

Pentru inteligențele noastre creatoare favorite,
Wendy și Beryl

Cuprins

Cuvânt-înainte 9

Introducere – lecții învățate de la cei din „linia întâi" 13

Cultura – credeți în propriile sloganuri 47

Strategia – planul dumneavoastră este greșit 97

Talentul – recrutarea personalului este cel mai important lucru pe care-l aveți de făcut 135

Deciziile – adevăratul înțeles al consensului 195

Comunicații – fiți un ruter extrem de bun 233

Inovația – creați haosul primordial 269

Concluzie – imaginați-vă inimaginabilul 325

Mulțumiri 351

Glosar 361

Cuvânt-înainte

DE LARRY PAGE

COFONDATOR ȘI DIRECTOR EXECUTIV AL COMPANIEI GOOGLE

Când eram mai tânăr și începusem să mă gândesc la viitorul meu, m-am hotărât să devin profesor sau să pun pe picioare propria companie. Mi se părea că oricare dintre aceste posibilități îmi va oferi multă libertate, permițându-mi astfel să concep principii și mecanisme de funcționare pornind de la zero, în loc să fiu nevoit să preiau „raționamentele" altora, acceptate pe scară largă.

După cum explică Eric și Jonathan în *Cum funcționează Google*, am încercat să aplicăm această autonomie a gândirii în aproape tot ce facem la Google. A fost forța motrice care a stat la baza celor mai mari succese ale noastre și a câtorva eșecuri răsunătoare. De fapt, Google a funcționat pentru că am pornit de la principii elementare. Într-o noapte, am avut un vis (fără exagerare) și m-am trezit întrebându-mă: „Dacă ai putea descărca întregul web păstrând doar linkurile?" Am luat un stilou și am schițat câteva detalii, ca să reiau mai târziu ideea și să văd dacă este într-adevăr posibil. La acea vreme, nu-mi trecuse nici măcar vag prin minte să construiesc un motor de căutare. Abia mai târziu mi-am dat seama, împreună cu Serghei, că, dacă vom ierarhiza paginile web în funcție de linkurile lor, rezultatele generate la căutare vor fi mult mai bune. Și Gmail a apărut ca urmare a unei himere. Când Andy Rubin a început să lucreze la sistemul Android în urmă cu un deceniu, majoritatea oamenilor erau de părere că adoptarea unui sistem de

operare cu sursă deschisă de către industria telefoanelor mobile este o nebunie.

În timp am învățat, în mod surprinzător, că este extrem de dificil să mobilizezi un colectiv care să fie extrem de ambițios. S-a dovedit că majoritatea oamenilor nu sunt educați să gândească aventuros și să aibă aspirații înalte, aparent iluzorii. Ei tind să pornească de la premisa că lucrurile sunt imposibile în loc să pornească de la lumea reală, deducând logic ce este sau nu posibil. De aceea am cheltuit atâta energie pentru a angaja la Google oameni cu o gândire independentă, stabilind țeluri înalte. Dacă angajezi oamenii potriviți și ai visuri suficient de măreațe, de obicei le vei transpune în realitate. Și chiar dacă vei eșua, vei învăța probabil o lecție importantă.

Este, de asemenea, adevărat că multe companii au succes făcând doar ceea ce au făcut dintotdeauna, cu numai câteva mici adăugiri pe parcurs. Acest mod de management incremental conduce în timp la schimbări irelevante, în special în domeniul tehnologiei, deoarece schimbarea este revoluționară, nu evoluționistă. Prin urmare, trebuie să vă forțați să pariați pe „mize mari" când vine vorba despre viitor. De aceea investim în domenii care par extrem de speculative, cum ar fi automobilele care se conduc singure sau un internet global, pe bază de baloane. Deși este greu de imaginat acum, când am început să lucrăm la Google Maps, oamenii credeau că scopul nostru de a cartografia toată planeta, fotografiind stradă cu stradă, este imposibil de atins. Dacă trecutul ne spune ceva despre viitor, pariurile pe mize mari, pe care le facem acum, nu vor mai părea atât de nebunești peste câțiva ani.

Acestea sunt câteva dintre principiile pe care eu le consider importante, iar în paginile următoare veți descoperi și altele. Sper că veți putea aplica aceste idei pentru a face și dumneavoastră câteva lucruri „irealizabile".

Cum funcționează Google

Introducere – lecții învățate de la cei din „linia întâi"

În iulie 2003, Eric Schmidt era de doi ani directorul executiv al companiei Google, când a primit un mesaj e-mail din partea unuia dintre investitorii și membrii consiliului de conducere, Mike Moritz, partener la Sequoia Capital. Scrisoarea cuprindea o sugestie:

> Vă recomand să vă rezervați un interval de trei ore la mijlocul lui august, în care conducerea să prezinte consiliului strategia noastră de concurență cu Finlanda. (Nu cred că trebuie să așteptăm până la ședința din septembrie. Subiectul este mult prea important și am învățat cu toții că modalitatea optimă de a afla cât de repede trece un an este să concurăm cu Finlanda.)

Pentru un neinițiat, nota aceasta este de neînțeles. De ce ar concura Google, o companie cu o vechime de cinci ani în internet și mai multe sute de angajați, având sediul în Mountain View, California, cu Finlanda, o țară cu cinci milioane de locuitori, situată la peste nouă mii de kilometri distanță, loc considerat, în general, prietenos și pașnic?

E-mailul privind Finlanda sosise tocmai când Eric se simțea în sfârșit acomodat la Google. Venise de la Novell, unde fusese director executiv, și mai lucrase înainte la Sun Microsystems și Bell Laboratories. A crescut în nordul statului Virginia, a absolvit Facultatea de Inginerie Electrică a Universității Princeton,

după care și-a luat masteratul, iar apoi doctoratul în informatică la Universitatea Berkeley din California. La momentul respectiv, nu numai că era obișnuit să lucreze cu ingineri și informaticieni, ci *era* chiar unul din breasla lor. Totuși, când a ajuns la Google, a păşit într-un loc foarte diferit de cele prin care trecuse înainte.

Revelația sa, „am impresia că nu mai suntem în Kansas“*, s-a produs încă din prima zi de lucru la Google. Când a venit să-și ia în primire biroul care-i fusese atribuit, destul de modest după standardele unui director executiv al unei companii mari, l-a găsit ocupat de mai mulți programatori. În loc să-i dea afară, s-a instalat în biroul de alături, care părea mai degrabă o debara cu fereastră.

Câteva săptămâni mai târziu, situația s-a înrăutățit. Într-o dimineață când se îndrepta pe culoar către debaraua... biroul său, Eric a observat pe fața secretarei sale, Pam Shore, o expresie îngrijorată.** A aflat în curând de ce: în biroul său se instalase un nou coleg. Era unul dintre inginerii care se ocupau de motorul de căutare, Amit Patel, care i-a explicat lui Eric că biroul *său* găzduiește cinci angajați, urmând să vină și un al șaselea, iar ideea lui Amit de a crea mai mult spațiu tăind biroul în două cu fierăstrăul fusese un fiasco. În comparație cu locșorul pe care ar fi urmat să-l ocupe Amit, ungherul lui Eric părea destul de spațios, așa că Amit se mutase acolo. (Personalul de serviciu refuzase să mute lucrurile lui Amit în biroul lui Eric, așa că și le mutase singur.) În fine, Amit și Eric au împărțit biroul mai multe luni. Cu siguranță, Google nu era un loc unde importanța cuiva se reflecta în numărul de metri pătrați de birou.

---

* Replica lui Dorothy, personajul principal al poveștii „Vrăjitorul din Oz“ (n.r.).

** În ceea ce o privește pe Pam, orice expresie în afară de un zâmbet cald poate fi considerată „îngrijorată“ (n.a.).

Dincolo de neobișnuitele aranjamente ale biroului, restul procesului de integrare a lui Eric în companie a fost lipsit de probleme. Relația sa cu cei doi fondatori ai companiei, Larry Page și Serghei Brin, devenea pe zi ce trecea mai strânsă. Platforma publicitară a companiei, AdWords, începuse să producă venituri substanțiale (când compania a depus oferta publică inițială, în 2004, rapoartele financiare au uimit majoritatea observatorilor... în sens pozitiv) și, chiar dacă Google ca verb nu a fost inclus ca termen în *Oxford English Dictionary* încă trei ani din acel moment*, pentru milioane de utilizatori, căutarea informațiilor pe internet folosind Google constituia deja o parte importantă a vieții cotidiene. Compania creștea la rândul ei, atrăgând zeci de noi angajați lunar, inclusiv un nou director de produse, Jonathan Rosenberg, care s-a alăturat echipei în februarie 2002. La fel ca Eric, Jonathan era fiul unui profesor de economie. După ce și-a jucat rolul la Excite@Home și Apple, s-a alăturat companiei Google pentru a alcătui echipa de gestionare a produselor companiei și pentru a completa echipa lui Eric.

După cum a arătat și e-mailul lui Mike, la orizont se ridica un concurent serios și nu era vorba despre prietenii noștri nordici de peste Atlantic. Finlanda era numele codificat folosit de noi pe plan intern pentru Microsoft**, care era la acea vreme cea mai importantă companie de software de pe

---

* La 15 iunie 2006, termenul „Google" a fost adăugat în Oxford English Dictionary. Alte cuvinte noi adăugate în această ediție sunt „geocaching" (căutare de comori virtuale), „mash-up" (site sau aplicație web care integrează material din mai multe surse într-o experiență integrată), „self-storage" (spațiu închiriat pe internet pentru stocare temporară) și „texting" (compunerea și trimiterea de mesaje SMS sau MMS). Vezi Candace Lombardi, „Google Joins Xerox as a Verb" (*CNET News*, 6 iulie 2006) (n.a.).

** De fapt, „Finlanda" este codificarea numelui folosit de noi pe plan intern. Dacă am folosi în carte codificarea reală, nu prea ar mai fi un nume codificat, nu? (n.a.).

planetă.* Eric știa că o parte însemnată a traficului pe Google provenea de la utilizatorii care foloseau browserul Internet Explorer de la Microsoft. La fel ca toți cei de la Google, era de părere că internetul este platforma tehnologică a viitorului și că operațiunea de căutare a informațiilor pe internet era una dintre cele mai utile aplicații practice ale sale. Prin urmare, era doar o chestiune de timp până când prietenilor noștri de la Redmond li s-ar fi trezit un interes real pentru ceea ce făceam noi. Iar când compania Microsoft devenea cu adevărat interesată de domenii în care startul fusese făcut de altcineva, lucrurile deveneau într-adevăr interesante.**

Viitorul companiei era în joc și ce aveam de făcut era departe de a fi clar. Mesajul lui Moritz era un îndemn la acțiune. Îi cerea lui Eric să adune echipa și să creeze un plan care să stabilească obiective concrete pentru toate departamentele companiei: produse, vânzări, marketing, finanțe și dezvoltarea întreprinderii. Toate aspectele funcționării companiei Google erau în joc și se vorbea chiar despre tranziția companiei de la structura sa inițială nonconformistă, bazată pe inițiative riscante, la o structură mai tradițională, bazată pe o împărțire în unități comerciale, pentru a simplifica dezvoltarea noilor surse de venit (altă problemă pe care noul plan trebuia să o rezolve). Cel mai important, planul trebuia să prezinte etapele esențiale și planul de acțiune, care să includă produsele ce urmează să fie scoase pe

---

* Ca să vă formați o părere privind respectul de care se bucura Microsoft la acea vreme, este suficient să citiți titlurile câtorva cărți despre respectiva companie: *Microsoft Secrets: How the Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets and Manages People* (1995), *Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace* (1997) și *How the Web was Won: How Bill Gates and his Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire* (2000) (n.a.).

** În anii 1980 și 1990 era practic imposibil pentru întreprinzătorii din domeniul tehnologiei informatice, din Silicon Valley, să obțină finanțări pentru companiile lor înainte să prezinte mai întâi potențialilor investitori strategia față de Microsoft. Dacă nu aveai un plan clar, nu primeai cecul (n.a.).

piață și momentul lansării fiecăruia. Pe scurt, Moritz dorea ceea ce și-ar fi dorit orice membru inteligent și rezonabil al consiliului: un plan de afaceri cuprinzător.

Încheiase nota cu o înfloritură retorică:

> Așa că de ce să nu alegem o seară de la mijlocul lui august care să marcheze încheierea planurilor pentru una dintre cele mai mărețe campanii la care va participa vreodată oricare dintre noi?

Întrucât produsele urmau să constituie esența acestui plan, Eric i-a dat proiectul lui Jonathan. Instrucțiunile sale au fost: „Aș vrea să-l studiez în două săptămâni".

Era însă o problemă, pe lângă faptul că o companie uriașă urma să concureze cu noi. Moritz avea dreptate: pentru a ataca „cea mai mare gorilă din junglă" aveam nevoie de un plan. Dar în același timp se înșela, iar ca să înțelegeți de ce se înșela și ne punea necugetat pe noi doi între ciocan și nicovală, este util să aflați exact ce fel de companie era Google.

Du-te și vorbește cu inginerii

Când Serghei și Larry au fondat Google, în 1998, nu aveau niciun fel de pregătire specializată sau experiență în ceea ce privește afacerile. Considerau însă acest lucru un avantaj, nu o slăbiciune. Pe măsură ce compania a crescut, pornind de la primul sediu care se afla într-un dormitor de la Stanford, apoi în garajul lui Susan Wojcicki* din parcul Menlo și până la birourile din Palo Alto și, apoi, din Mountain View, fondatorii au condus

* Susan a ajuns să fie una dintre angajate și, în final, directoarea tuturor produselor publicitare, iar apoi a site-ului YouTube, dar prima funcție la Google a fost cea de proprietar (n.a.).

compania pornind de la câteva principii simple, dintre care primul și cel mai important era concentrarea atenției asupra utilizatorului. Aceștia credeau că, dacă vor crea servicii extraordinare, se vor putea ocupa mai târziu și de partea financiară. Dacă tot au inventat cel mai bun motor de căutare pe internet din lume, categoric urmau să aibă mare succes*.

Planul lor strategic de creare a mărețului motor de căutare, împreună cu toate celelalte servicii extraordinare, era la fel de simplu: angajează cât mai mulți programatori talentați și acordă-le libertate. Această abordare se potrivea în cazul unei companii înființate într-un laborator universitar, deoarece la facultate cel mai valoros activ este intelectul (și, în unele universități americane, capacitatea de a arunca o minge de fotbal american la o distanță de 45 de metri). Deși majoritatea companiilor susțin că angajații lor înseamnă totul, Larry și Serghei chiar conduceau compania pornind de la acest principiu. Această filosofie nu era un simplu slogan al companiei, dar nici nu era motivată de altruism. Ei simțeau că atragerea și conducerea celor mai buni ingineri reprezintă *singura* cale pentru ca Google să supraviețuiască și să-și atingă mărețele scopuri. Cei doi fondatori căutau într-adevăr numai ingineri: au oprit prima tentativă a lui Eric de a o angaja pe stimabila Sheryl Sandberg, în prezent director operativ la Facebook, deoarece nu avea diplomă de inginer. (Ulterior, Sheryl a petrecut peste șase ani încununați de succes la Google.) Pe măsură ce compania creștea, fondatorii au lăsat-o mai moale cu această fixație, dar foarte puțin. În prezent, regula de bază este aceea că

* Deși neinițiați în ceea ce privește afacerile, Serghei și Larry nu și-au dat seama că mantra lor „din perspectiva utilizatorului" era în spiritul ideei lui Peter Drucker privind scopul firmelor: „Există doar o singură definiție valabilă a scopului unei firme, aceasta fiind să creeze un client... Clientul este fundamentul unei afaceri și o ține în viață." Din *The Practice of Management* (HarperBusiness, ediția din 1993), p. 37 (n.a.).

minimum jumătate dintre angajații de la Google (spunându-li-se și googleri) trebuie să fie ingineri.

Tactica de management folosită de fondatori pentru a conduce compania era foarte simplă. La fel ca profesorii de la laboratorul lor de informatică de la Stanford, care nu le dictau ce proiecte ar trebui să-și aleagă, ci, mai degrabă, ofereau îndrumări și sugestii, Larry și Serghei le ofereau angajaților foarte multă libertate și foloseau comunicarea ca instrument prin care-i făceau pe toți să evolueze în aceeași direcție generală. Erau extrem de convinși de importanța profundă a internetului și a operației de căutare și făceau publice aceste puncte de vedere în ședințe neoficiale, cu micile echipe de ingineri programatori care populau birourile de la Google, și în ședințele „TGIF*" ținute la nivelul întregii companii în fiecare vineri după-amiaza, unde era expus dezbaterii orice subiect.

În ceea ce privește punerea în practică a ideilor, ambii fondatori conduceau lucrurile dând mână liberă angajaților. Ani la rând, instrumentul principal al companiei Google de gestionare a resurselor era o foaie de calcul tabelar cu o listă numerotată, care cuprindea cele mai importante 100 de proiecte ale companiei, pe care o putea vedea oricine, putând fi dezbătută în ședințele organizate de opt ori pe an. Aceste ședințe realizau în parte punerea la curent cu stadiul produselor la care se lucra, în parte alocarea resurselor și în parte găsirea ideilor inspirate și a soluțiilor sclipitoare printr-o discuție de grup. Sistemul nu era prea științific: majoritatea proiectelor primeau niveluri de prioritate, de la 1 la 5, dar pe listă era loc și pentru proiecte categorisite drept „noi/neobișnuite" și „neautorizate/ascunse". (În prezent, nu ne mai amintim diferența dintre cele două, dar la vremea aceea toate aveau sens... oarecum.) În afară de această

* Prescurtare a expresiei „Thank God It's Friday" – „Slavă Cerului că e vineri" (n.t.).

listă, nu exista conceptul de planificare pe termen lung și nici nu se simțea nevoia de așa ceva; dacă se ivea ceva mai important de făcut, inginerii sesizau situația și modificau lista.

Importanța acordată ingineriei a continuat chiar și atunci când compania a făcut angajări noi pentru a crește echipa de conducere. Fondatorii nu l-au angajat pe Eric pentru flerul său în afaceri, ci pentru realizările sale ca tehnolog (Eric era expert în sistemul de operare Unix și a ajutat la crearea limbajului Java – limbajul de programare, nu băutura și nici insula) și acreditării ca „tocilar", deoarece pe când era student lucrase la Bell Laboratories. L-au angajat pe Jonathan în pofida titlurilor sale în economie și a celui de master în administrarea afacerilor, dar pentru că era un susținător cunoscut al produselor software și inovator încă de pe vremea când lucra la Apple și la Excite@Home. Faptul că aveam fler pentru afaceri nu era neapărat un dezavantaj, dar nici un avantaj, cel puțin nu în ochii lui Serghei și Larry.

La scurt timp după ce s-a angajat, Jonathan a primit o mostră desăvârșită de aversiune a fondatorilor față de procesele tradiționale de desfășurare a lucrurilor într-o companie. Ca director cu experiență în managementul de produse, avea multe cunoștințe legate de abordarea „bazată pe porți de acces" pentru realizarea produselor, care în majoritatea companiilor reclamă o serie de faze și jaloane bine stabilite, guvernate de diferite revizii efectuate treptat de persoane din ce în ce mai importante pe scara ierarhică a companiei. Această abordare are ca scop conservarea resurselor și canalizarea informațiilor provenind din îndepărtatele silozuri până la un număr restrâns de decidenți. Jonathan credea că ar fi trebuit să integreze acest tip de disciplină la Google și era extrem de încrezător că este omul potrivit în acest scop.

Câteva luni mai târziu, Jonathan i-a prezentat lui Larry un plan de producție care reprezenta implementarea abordării

bazate până în cele mai mici amănunte pe porți de acces. Inclusese jaloane și aprobări, priorități și un plan pe doi ani, cuprinzând produsele ce urmau să fie lansate de Google și datele la care aveau să iasă acestea pe piață. Era o capodoperă a gândirii ca la carte. Tot ce s-a ales din acest plan a fost un ropot de aplauze furtunoase și o bătaie pe umăr. Din păcate, lucrurile nu aveau să se desfășoare conform acestui plan: Larry avea oroare de el.

— Ai văzut vreodată un plan în care echipa să fi dat rezultate mai bune decât cele estimate? l-a întrebat.

— Hm, nu.

— V-au livrat echipele voastre produse mai bune decât era în plan?

— Nu.

— Atunci ce sens are planul? Ne trage înapoi. Trebuie să existe o cale mai bună. Du-te și vorbește cu inginerii.

În timp ce Larry continua să vorbească, Jonathan a avut revelația că inginerii despre care discutau nu erau ingineri în sensul tradițional al cuvântului. Da, erau programatori și ingineri de sistem străluciți, dar, pe lângă experiența lor vastă în domeniul tehnic, mulți dintre ei aveau simțul afacerilor și o creativitate deosebită. Larry și Serghei le dăduseră acestor angajați o libertate și o putere neobișnuite, pentru că aveau pregătire academică. Gestionarea acestor oameni folosind structuri tradiționale de planificare nu ar fi dat rezultate; i-ar fi ghidat, dar, în același timp, i-ar fi încorsetat.

— De ce ai vrea să faci acest lucru? l-a întrebat Larry pe Jonathan. Ar fi o prostie.

Așa că, atunci când Mike Moritz și consiliul ne-au cerut să creăm un plan de afaceri tradițional, în stilul celor realizate de un specialist în domeniul afacerilor, nu am vrut să fim „proști". Știam că „pacientul" Google va respinge un plan formal,

ordonat, ca și când ar fi un organ străin transplantat în trupul său, ceea ce, din multe puncte de vedere, chiar era. În calitate de manageri cu experiență, ne alăturaserăm companiei Google în ideea de realiza „supravegherea adulților" într-un loc haotic. În vara lui 2003 aveam deja o vechime suficient de mare în companie pentru a ne da seama că acest loc era condus cu totul altfel față de majoritatea celorlalte companii, avea angajați cu puteri neobișnuite, care își desfășurau activitatea într-un domeniu nou, cu o evoluție rapidă. Am înțeles suficient de bine dinamica noului domeniu în care lucram ca să ne dăm seama că pentru a para loviturile de la Microsoft era nevoie de asigurarea unei continue excelențe a produselor. Cu toate acestea înțelegeam în același timp că modalitatea optimă de a obține acea excelență nu era printr-un plan de afaceri, ci mai degrabă prin angajarea celor mai buni programatori pe care îi puteam găsi, după care trebuia să ne dăm la o parte din calea lor. Am înțeles că fondatorii companiei pricepuseră în mod intuitiv cum să conducă în această nouă eră, însă recunoșteau că nu știau cum să construiască o companie la o scară suficient de mare pentru a-și atinge obiectivele ambițioase. Erau extraordinari manageri de informaticieni, dar noi aveam nevoie de mai mult decât simpli informaticieni pentru a crea o companie mare.

Am înțeles și că regulile care ne îndrumau în acest demers nici nu fuseseră încă inventate și, cu siguranță, nu se aflau în planul de afaceri tradițional pe care și-l dorea Mike Moritz.

Ne-am trezit astfel între ciocan și nicovală, în acest moment critic din istoria companiei. Puteam elabora, după cum ne-a cerut Moritz, un plan de afaceri tradițional. Astfel, consiliul de conducere ar fi fost mulțumit, dar nu i-ar fi motivat și inspirat pe angajații noștri, nu ar fi ajutat la atragerea de noi talente de care avea nevoie disperată compania și nu ar fi răspuns dinamicii strategiei specifice acestui domeniu nou-nouț. Cel mai

important, fondatorii companiei l-ar fi desființat încă înainte să vadă lumina zilei. Și probabil ne-ar fi concediat.

Planul Finlanda

Planul pe care l-am prezentat în cele din urmă consiliului de conducere se asemăna suficient de mult cu un plan de afaceri tradițional încât membrii consiliului să plece mulțumiți de la ședință, gândindu-se că au un plan de afaceri! Privind acum în urmă spre acel document, am fost surprinși în cât de multe privințe a fost bine țintit. Planul descria modul în care Google urma să-și concentreze atenția asupra utilizatorilor săi, să construiască platforme și să realizeze produse excelente. Preciza faptul că Google urma să ofere mereu servicii de calitate mai înaltă decât ale concurenței și să le facă extrem de accesibile. Propunea să ne concentrăm eforturile asupra utilizatorilor și enunța ideea că un număr mai mare de utilizatori va determina atragerea și mai multor utilizatori. Erau câteva aspecte tactice care tratau modul în care urma să parăm atacurile inițiate de concurenții noștri, dar, în esență, pentru a înfrunta Microsoft, urma să creăm produse extraordinare.

Ceea ce, după cum s-a văzut ulterior, a fost exact ce trebuia să facem.

Microsoft ne-a provocat în mod agresiv, după cum se zvonește, cheltuind aproape unsprezece miliarde de dolari*, în încercarea de a da jos Google de pe poziția înaltă ocupată de jucător-cheie în domeniul căutării și publicității pe internet. Programe de la Microsoft, cum ar fi MSN Search, Windows

* Jay Yarow, „Steve Ballmer's Huge Reorg of Microsoft Could Bury One on the Company's Biggest Embarassments" (*Business Insider*, 9 iulie 2013) (n.a.).

Live și Bing, precum și achiziții precum aQuantive nu au reușit să aibă importanța scontată, nu pentru că erau prost concepute, ci pentru că Google a fost extrem de bine pregătit pentru apariția lor. Am lucrat neîncetat pentru a îmbunătăți operația de căutare. Am permis căutarea de imagini, cărți, melodii pe YouTube, informații pentru cumpărături și orice alte date pe care le puteam găsi. Am creat aplicații proprii, cum ar fi Gmail și Docs, și le-am fundamentat pe web. Ne-am îmbunătățit infrastructura, înaintând în salturi mari, astfel încât să putem aborda mai rapid un index de date și de materiale online al căror volum creștea exponențial*. Am crescut viteza de căutare și am făcut căutarea accesibilă în mai multe limbi ale globului, îmbunătățind astfel interfața cu utilizatorul și făcând-o mai ușor de folosit. Am adăugat hărți și rezultate locale mai bune. Am recurs la tipare, pentru a ne asigura că este mereu ușor pentru utilizatori să acceadă la noi. Ba chiar, ne-am extins în domenii unde Microsoft excela, cum ar fi browserele, lansând Google Chrome și transformându-l în cel mai rapid și mai sigur browser de pe piață, încă din ziua lansării acestuia. Și am dat valoare monetară tuturor acestora, cu sisteme publicitare extrem de eficiente și de efect.

Eric și-a avertizat echipa: „Microsoft va veni după noi, val după val".

Așa a făcut și face în continuare. Cu toate acestea, planul de afaceri pe care ne-a forțat Moritz să-l elaborăm a funcționat dincolo de cele mai optimiste speranțe ale noastre. În prezent, Google este o companie de 50 de miliarde de dolari, cu peste 45 000 de angajați în peste 40 de țări. Ne-am diversificat,

* A fost extrem de solicitant. Închipuiți-vă că urcați treptele unui munte care crește la rândul său rapid în înălțime și, de fiecare dată când reluați urcarea, trebuie să ajungeți în vârf mai repede decât la etapa anterioară. Așa a fost evoluția noastră, exceptând faptul că muntele era alcătuit din date, nu din pământ și stânci (n.a.).

pornind de la căutarea și publicitatea pe internet și trecând la domeniul video și la alte forme de marketing digital pe internet, trecând cu succes de la lumea orientată către PC la lumea orientată către telefoanele mobile, am produs un set de dispozitive hardware de succes și am împins limitele tehnologiei informației mai departe, prin noi proiecte care promit, de exemplu, să le permită tuturor accesul la internet sau să creeze automobile care se conduc singure.

Însă unul dintre principalele motive care stau la baza succesului nostru este faptul că planul pe care l-am înaintat în acea zi din 2003 consiliului de conducere nu era deloc un plan. Nu includea proiecții financiare și nici nu analiza fluxurile de venituri. Nu includea o cercetare a pieței care să aibă ca obiect ce-și doresc utilizatorii, companiile care-și fac publicitate sau partenerii și nici nu arăta cum se încadrează acestea armonios în segmente de piață. Nu cuprindea niciun concept al cercetării de piață și nu aborda subiectul companiilor care-și fac publicitate și care vor fi vizate cu prioritate. Nu exista nicio strategie privind canalele de distribuție sau vreo dezbatere a modului în care vom vinde produsele noastre publicitare. Nu exista niciun fel de organigramă în care să se specifice că departamentul de vânzări va face asta și asta, departamentul de produse va face altceva, iar cel de proiectare va face cu totul altceva. Nu exista nicio planificare a produselor care să detalieze ce vom produce și când. Nu exista buget. Nu existau obiective sau jaloane pe care consiliul și liderii companiei să le poată folosi pentru a ne monitoriza progresul.

Nu exista niciun fel de element de tactică privind modul în care vom dezvolta compania sau, mai precis, ce vom face pentru a rămâne loiali etosului lui Larry și al lui Serghei, „vorbește cu inginerii", în timp ce dezvoltăm o companie care poate prinde din urmă cea mai mare corporație din lume în domeniul

tehnologiei informatice, ajutându-ne să ne atingem cutezătoarea ambiție de a transforma viețile a miliarde de oameni din întreaga lume. Am lăsat toate acestea deoparte pentru simplul motiv că nu știam cum vom realiza acest lucru. În ceea ce privește tactica managerială, singurul lucru pe care-l puteam spune cu siguranță atunci era că mult din ceea ce am învățat în secolul XX era greșit și că sosise timpul să pornim de la zero.

Când uluitorul nu este uimitor

În prezent toți trăim și lucrăm într-o nouă eră, Secolul Internetului, când tehnologia informatică tulbură lumea afacerilor și ritmul schimbării se accelerează. Acest fenomen creează provocări nemaivăzute pentru toții directorii de companii. Ca să înțelegeți aceste provocări, trebuie să faceți pentru o clipă un pas înapoi și să constatați pur și simplu cât de uimitoare sunt lucrurile.

Există trei tendințe puternice convergente în domeniul tehnologiei informației care, prin acțiunea lor, au schimbat în mod fundamental mediul din majoritatea domeniilor de activitate. Mai întâi, internetul a făcut informațiile gratuite, abundente și omniprezente – practic totul este online. În al doilea rând, dispozitivele mobile și rețelele au făcut căutarea și conectarea continuă la internet disponibile pe scară largă. În al treilea rând, conceptul de nor computațional* a pus practic o putere de calcul și de stocare infinită, precum și o mulțime de instrumente și de aplicații sofisticate la dispoziția tuturor, contra

* Se numește „nor computațional" deoarece vechile programe de desenare a schemelor de rețea înconjurau pictogramele care reprezentau un server cu un cerc. Un cluster (aglomerare) de servere dintr-o diagramă de rețea conținea cercuri suprapuse, care în ansamblu se asemănau cu un nor (n.a.).

unui preț derizoriu, achitat proporțional cu operațiile efectuate. În prezent, toate aceste tehnologii sunt în continuare inaccesibile pentru o mare parte din populația lumii, dar nu va dura mult până la schimbarea situației și următorul segment de cinci miliarde de locuitori va ajunge online.

Din perspectiva consumatorului, convergența acestor trei valuri tehnologice a făcut posibil imposibilul. Vreți să faceți o călătorie cu avionul undeva? În ziua plecării, telefonul vă reamintește când trebuie să plecați la aeroport, precizează terminalul și poarta de la care plecați și vă anunță dacă veți avea nevoie sau nu de umbrelă când ajungeți la destinație, fără să mai trebuiască să adresați întrebarea. Vreți să aflați o informație oarecare? Tastați sau rostiți un cuvânt anume, iar răspunsul este afișat aproape instantaneu, dintr-o grămadă gigantică de informații care cuprinde majoritatea cunoștințelor existente în lume. Auziți un cântec care vă place? Țineți telefonul în fața ochilor, apăsați un buton, identificați cântecul, îl cumpărați și apoi îl ascultați pe orice dispozitiv, oriunde în lume. Trebuie să aflați cum puteți ajunge undeva? Telefonul (sau ochelarii, sau ceasul) dumneavoastră vă vor da această informație și vă vor afișa traficul până la destinație. Călătoriți într-o țară străină? Pronunțați cuvintele către telefonul (sau ochelarii sau ceasul) dumneavoastră și le vedeți sau auziți traduse practic în orice limbă de pe planetă; sau îndreptați dispozitivul înspre un indicator pentru a-l citi în limba dumneavoastră maternă. Vă place arta? Puteți face o plimbare virtuală prin multe dintre cele mai mari muzee ale lumii și puteți vedea mult mai detaliat decât a făcut-o oricine altcineva până acum picturile expuse acolo, exceptând poate artistul care le-a creat. Vreți să știți dacă restaurantul pe care l-ați ales pentru întâlnirea de diseară are atmosfera potrivită sau un spațiu de parcare accesibil? Conduceți pe cale virtuală până

acolo, intrați pe poartă și faceți un tur virtual al locului. Masa 14 pare cea mai potrivită.

Când am mers la facultate la sfârșitul anilor 1970 și începutul anilor 1980, sunam acasă o dată pe săptămână, duminica, mereu înainte de ora cinci după-amiaza, deoarece atunci tariful era mai mic. Când fiul lui Jonathan studia în Australia în urmă cu doi ani, se alătura ocazional familiei, în California, la cină, folosind aplicația Hangout cu video pe un laptop care era în fața sa pe masă. Gratuit.

Cel mai surprinzător este că toate aceste lucruri uluitoare nu sunt deloc uimitoare. Nu demult, cele mai puternice calculatoare și dispozitive electronice erau la birou, iar după ce plecai de la muncă depindeai de telefoane cu priză în perete, hărți pe hârtie, muzică de la posturi radio ce redau piesele pe care considerau de cuviință și televizoare aduse în casă și conectate la cablu sau antenă de doi tipi solizi. Aceste aspecte ale vieții au rămas practic neschimbate ani de-a rândul. În prezent însă, inovațiile uluitoare sunt la ordinea zilei.

Viteza

Oricât de mult ar fi fost afectați consumatorii de tehnologie, impactul acesteia a fost și mai mare asupra afacerilor. În termeni economici, când într-un domeniu curba prețurilor coboară în funcție de un factor de producție principal, în acel domeniu se pregătesc mari schimbări*. În prezent, s-au ieftinit *trei* factori de producție: informația, conectivitatea și puterea de calcul, afectând toate curbele de cost în care sunt implicați acești

* Pentru cei dintre dumneavoastră care nu vorbiți economeza, „curba prețurilor coboară" înseamnă „chestii care erau scumpe devin acum ieftine" (n.a.).

factori. Fenomenul nu poate avea decât efecte de dislocare. Multe companii existente, și anume companiile pre-internet, și-au dezvoltat afacerile pornind de la principiul raritățiI: raritatea informațiilor, raritatea resurselor de distribuție și dificultatea accesului la piețe sau limitarea variantelor de alegere și lipsa spațiului pe raft. Acum însă, acești factori sunt din abundență, reducând și eliminând barierele de intrare și făcând domenii întregi „coapte" pentru schimbare*. Am văzut acest fenomen mai întâi în industria media (a agenților de comunicare), al cărei produs poate fi acum transpus în format digital și trimis gratuit în întreaga lume. Practic însă, într-o măsură oarecare, fiecare domeniu este guvernat de informație. Domeniile media, marketingul, vânzarea cu amănuntul, sistemul de sănătate, guvernul, educația, serviciile financiare, transportul, apărarea, energia... Nu ne putem imagina un domeniu care va rămâne neschimbat în decursul acestei ere.

Urmarea acestui tumult este faptul că excelența produselor este acum de importanță capitală pentru succesul unei companii, nu controlul informațiilor, nu o strangulare a distribuției, nu o putere de desfacere copleșitoare (deși toate acestea sunt în continuare importante). Există două motive ale acestui fenomen. Mai întâi, consumatorii nu au fost niciodată mai bine informați și nu au avut niciodată mai multe posibilități dintre

---

* Vizionarul în domeniul informaticii George Gilder a observat că fiecare perioadă economică se bazează pe o abundență-cheie și pe o lipsă-cheie. (De exemplu, când caii-putere erau rari, terenul era abundent – dar situația s-a inversat în era industrială, când costul unui cal-putere a scăzut la numai câțiva penny per kilowatt oră.) După cum a scris Gilder în 1996, într-un remarcabil eseu de anticipație, urmarea lățimii de bandă ieftinite este „o arhitectură total diferită a calculatoarelor și o cu totul altă economie a informației... Alimentându-se cu joasă tensiune și beneficiind de o lățime de bandă mare, cel mai banal calculator al noii ere va fi un telefon digital celular, cu o adresă IP." Vezi George Gilder, „The Gilder Paradigm" (*Wired*, decembrie 1996), retipărită dintr-o ediție a *Gilder Technology Report* (n.a.).

care pot alege*. Înainte, companiile puteau transforma produse slabe în produse câștigătoare în virtutea folosirii unui marketing intens sau datorită forței distribuției. Creați un produs adecvat, controlați conversația uzând de un buget de marketing mare, limitați posibilitatea de alegere a clientului și vă puteați asigura un rezultat favorabil. Ați mâncat vreodată la Bennigan? Friptură și bere? În zilele lor de glorie din anii 1980, acest gen de lanțuri de restaurante aveau sute de unități pe întregul teritoriu al Statelor Unite, toate oferind hrană și servicii decente.

În prezent, lucrurile stau altfel. Orașele și suburbiile au restaurante cu specific, pentru toate gusturile, sub formă de lanțuri sau independente, cu proprietar local, iar clienții potențiali au acces la o mulțime de informații privind calitatea acestora, atât de la critici profesioniști, cât și citind păreri ale clienților, pe forumuri de la Chowhound până la Yelp. Având atât de multe informații și atât de multe alegeri bune la dispoziție, este mai greu pentru un restaurant existent atrăgător (sub forma de lanț sau nu) să supraviețuiască, indiferent de mărimea bugetului său de marketing, și este mai ușor pentru un loc nou, de calitate înaltă, să câștige aprecierile clientelei**. Același principiu este valabil și pentru mașini, hoteluri, jucării, haine și orice alt produs sau serviciu pe care oamenii îl pot studia online. Clientul

---

* Peter Drucker a anticipat această dezvoltare încă din 2001, când a scris că evident centrul puterii s-a mutat de la furnizor la distribuitor, și că „în următorii treizeci de ani se va muta cu siguranță la client, din simplul motiv că acum clientul are acces deplin la informații provenind din toată lumea". Vezi Peter Drucker, *The Essential Drucker* (HarperBusiness, 2011), p. 348 (n.a.).

** Un economist de la Harvard Business School a studiat impactul forumului Yelp asupra veniturilor restaurantelor, descoperind faptul că părerile favorabile cresc spectaculos vânzările din restaurantele independente (spre deosebire de lanțurile de restaurante). În consecință, pe piețele cu un grad înalt de utilizare a site-ului Yelp, lanțurile de restaurante au pierdut clienți. Vezi Michael Luca, „Reviews, Reputation and Revenue: The Case of Yelp.com" (document de lucru la Harvard Business School, septembrie 2011) (n.a.).

are o mulțime de opțiuni dintre care să aleagă, spațiul pe raft este practic infinit (YouTube are cu mult peste un milion de canale: Amazon vinde peste cincizeci de mii de cărți doar despre conducerea unei afaceri). Iar clientul are un cuvânt de spus; oferiți un produs slab sau servicii mizerabile pe riscul dumneavoastră. Când Jonathan lucra la Excite@Home și voia să încheie un parteneriat cu Google în domeniul căutării pe internet, directorul său executiv a decis să nu încheie afacerea, spunându-i lui John că motorul de căutare de la Google este mai bun, dar că îl vor scoate de pe piață. Excite@Home a dispărut între timp, așa că evident nu s-a descurcat prea bine. (Măcar simbolul „@" a rămas în continuare o uriașă senzație!) Conducerea companiei Excite@Home nu a fost singura care a crezut în puterea mărcii înregistrate și a marketingului de a susține produse nu neapărat extraordinare. Ați auzit vreodată de Google Notebook? Dar de Knol? iGoogle? Wave? Buzz? PigeonRank?* Toate acestea au fost produse ale companiei Google care, deși erau relativ meritorii, nu s-au bucurat de popularitate în ochii utilizatorilor. Nu erau suficient de bune și au dispărut de pe piață, așa cum meritau. Vântul din spate asigurat de marketingul și de motorul de publicitate al companiei Google nu a fost suficient de puternic pentru a contracara vântul din față al mediocrității. După cum spune Jeff Bezos, fondator și director executiv la Amazon: „În trecut, îți dedicai 30% din timp creării unui serviciu extraordinar și 70% din timp strigând în piață pentru a-l promova. În lumea nouă este invers"**.

---

* PigeonRank folosea „pigeon clusters (PC)" (joc de cuvinte între calculatoare personale și „stoluri de porumbei", care în engleză formează același acronim) pentru calcularea valorii relative a paginilor web. Dispariția companiei de pe piață a fost rapidă. Lansată în dimineața zilei de 1 aprilie 2002, a fost închisă la miezul nopții aceleiași zile (n.a.).

** Citat în George Anders, „Jeff Bezos Top 10 Leadership Lessons" (*Forbes*, 23 aprilie 2012) (n.a.).

Al doilea motiv pentru care excelența unui produs este atât de importantă e reducerea enormă a costului experimentelor și eșecurilor. Vedeți acest fenomen de ieftinire a încercărilor succesive cel mai accentuat în domeniul tehnologiei înalte, unde o echipă mică de ingineri, programatori și proiectanți poate crea produse fabuloase și le poate distribui online în toată lumea, gratuit. Este ridicol de ușor să vă imaginați și să creați un nou produs, să-l testați pe un număr restrâns de consumatori, să evaluați exact ce merge și ce nu, să reluați lucrul la produs și să încercați din nou. Sau să-l aruncați și să o luați din nou de la zero, construind pe experiența eșecului.

Costurile experimentării sunt însă mai scăzute și în cazul bunurilor fabricate. Prototipurile pot fi modelate digital, construite cu ajutorul unei imprimante 3D, piața lor poate fi testată online, proiectul poate fi modificat pe baza datelor rezultate și puteți chiar strânge fonduri online pentru producție, folosind un prototip sau un filmuleț ingenios. Google [x], o echipă care lucrează la câteva dintre cele mai ambițioase proiecte ale companiei, a creat în numai nouăzeci de minute primul prototip de Google Glass, un calculator mobil purtabil, ușor ca o pereche de ochelari de soare. Era destul de simpluț, dar a servit unui scop percutant: nu-mi spune, arată-mi.

Dezvoltarea produselor a devenit un proces mai rapid, mai flexibil, în care produse radical mai bune nu stau pe umerii unor corporații-gigant, ci pe umerii a mai multor iterații. În acest caz, pentru menținerea calității excepționale a produsului și pentru succes, baza este viteza.

Din păcate, la fel cum Johnatan a dat greș cu cadrul de lucru pentru dezvoltarea produselor bazat pe etape, majoritatea proceselor de management în vigoare la companiile din prezent sunt concepute având altceva în minte decât viteza. Aceste procese au fost elaborate cu peste un secol în urmă, într-o vreme

în care greșelile costau bani mulți și numai șefii importanți dețineau informații complete, iar obiectivele lor principale erau reducerea riscurilor și garantarea faptului că deciziile erau luate doar de câțiva directori bine informați. În această structură tradițională de tipul comandă și control, informațiile circulă în sus pe scara ierarhică, adunate din întreaga organizație, iar deciziile curg la rândul lor în jos. Abordarea tradițională este *concepută* pentru a încetini lucrurile și se achită foarte bine de această sarcină. Înseamnă că, exact atunci când companiile trebuie să apese în permanență pe accelerație, modul de organizare intern lucrează împotriva lor.

„Inteligența creatoare"

Vestea bună este că aceleași economii ale abundenței care tulbură diferitele domenii de activitate sunt cele care cutremură și locurile de muncă. Piața muncii este în prezent radical diferită de cea din secolul XX. După cum am observat deja, experimentele sunt ieftine, iar costul eșecului, dacă lucrurile sunt bine făcute, este mult mai scăzut decât în trecut. În plus, pe atunci informațiile erau rare, iar resursele de calcul, prețioase; în prezent, ambele sunt abundente, așa că nu este nevoie să le tezaurizați. Colaborarea este, de asemenea, simplă, indiferent dacă este de la un capăt la celălalt al unei încăperi, al unui continent sau al unui ocean. Strângeți toți acești factori la un loc și ați obținut brusc un mediu în care angajații, de la contribuabili individuali până la manageri și directori, pot avea un impact exagerat.

Denumirea consacrată în prezent pentru acești angajați – cei care dețin posturi bazate pe informații și care, pentru a simplifica foarte mult, gândesc ca profesioniștii – este de lucrători din

domeniul cunoașterii*. Aceasta este o etichetă pusă prima dată de specialistul în management Peter Drucker în 1959, într-o carte numită *Landmarks of Tomorrow***. O mare parte dintre lucrările ulterioare ale lui Drucker analizau modul în care poate fi crescută productivitatea acestor lucrători din domeniul cunoașterii, iar termenul s-a consacrat încă din anii 1960. De obicei, cei mai valoroși lucrători din domeniul cunoașterii sunt cei care supraviețuiesc în lumea încorsetată a proceselor corporatiste, acumulând experiență într-un număr restrâns de calificări. (Morty? E băiatul care se ocupa de foile de calcul tabelar. Vicky? E cea la care mergem atunci când avem nevoie de ceva din depozit. Pete? Se ocupă de pariurile la baschet.) Ei nu caută mobilitate; excelează în statu-quoul organizațional. Marile companii, precum IBM, General Electric, General Motors și Johnson & Johnson, oferă căi de acces la posturi de top unor oameni care au un potențial extraordinar, practică prin care aceste staruri își schimbă funcția aproape din doi în doi ani. Această abordare pune însă accent pe dezvoltarea competențelor de conducere, nu pe a celor de specialitate. În consecință, majoritatea lucrătorilor din domeniul cunoașterii care aparțin mediilor tradiționale dezvoltă o experiență de specialitate profundă, dar un spectru foarte redus sau o experiență vastă în management, dar superficială în domeniul respectiv de activitate.

Când punem alături pentru a compara lucrătorii din domeniul cunoașterii clasici cu inginerii și cu ceilalți oameni talentați care ne-au înconjurat la Google în ultimul deceniu și mai bine, observăm despre colegii noștri de la Google că reprezintă cu totul alt tip de angajat. Nu se rezumă la anumite sarcini sau

* „Knowledge workers", în original (n.r.).

** Peter F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow* (Harper, 1959) (n.a.).

activități. Accesul la informațiile și la puterea de calcul a companiei nu le este limitat. Nu se tem să-și asume riscuri, dar nu sunt pedepsiți și nici retrogradați în vreun fel când întreprinderile lor riscante se încheie cu un eșec. Nu sunt încorsetați de fișa postului sau de structuri organizaționale; de fapt, sunt încurajați să-și pună în practică propriile idei. Ei nu tac dacă nu sunt de acord cu ceva. Se plictisesc cu ușurință și-și schimbă frecvent slujba. Sunt multilaterali, de obicei îmbinând profunzimea cunoștințelor tehnice cu simțul afacerilor și cu flerul creator. Cu alte cuvinte, nu sunt lucrători din domeniul cunoașterii, cel puțin nu în sensul tradițional. Reprezintă o nouă specie de „animal", dotat cu „inteligență creatoare", și reprezintă cheia succesului în Secolul Internetului.

Obiectivul principal al oricărei afaceri trebuie să fie în prezent creșterea vitezei procesului de dezvoltare a produselor și creșterea calității rezultatului obținut. De la revoluția industrială încoace, procesele de producție au fost orientate spre reducerea riscurilor și evitarea greșelilor. Aceste procese și abordarea generală de management din care au derivat au dat naștere la medii care sufocă inteligența creatoare. Totuși în prezent caracteristica definitorie a companiilor de succes este capacitatea de a livra continuu produse extraordinare. Iar singurul mod de a face acest lucru este atrăgând inteligențe creatoare și creând un mediu în care acestea pot avea succese de proporții.

Cine anume este această inteligență creatoare?

O inteligență creatoare are cunoștințe tehnice temeinice în ceea ce privește folosirea instrumentelor domeniului ei de activitate* și multă experiență practică. În domeniul nostru, asta

---

* Limba engleză ne cere să folosim un gen când folosim pronume și noi considerăm că folosirea pronumelor simplifică sarcina autorului de cărți. În acest subcapitol, descriem inteligența creatoare la genul feminin. În alte subcapitole ale cărții „ea" devine „el" (n.a.).

înseamnă că ea e foarte probabil informaticiană sau, cel puțin, înțelege principiile și structura sistemelor care stau la baza magiei pe care o vedeți zilnic pe ecranele dumneavoastră. Dacă aparține altor domenii, poate fi medic, proiectant, om de știință, realizator de filme, inginer, bucătar-șef sau matematician. Ea este expertă în „a face". Nu se rezumă doar la proiectarea conceptelor, ci construiește prototipuri.

Are o inteligență analitică. Cunoaște datele și le poate folosi pentru a lua decizii. Își înțelege greșelile și este atentă să analizeze încontinuu lucrurile. „Să lăsăm datele să decidă" este ea de părere, „dar să nu preia controlul".

Are cap pentru afaceri. Vede o legătură directă între experiența în domeniul tehnic, excelența produsului și succesul companiei, înțelegând valoarea tuturor celor trei concepte.

Are inteligență concurențială. Are de oferit în primul rând inovație, dar și multă muncă. Este făcută să fie extraordinară, și asta nu doar de la ora nouă dimineața la cinci după-amiaza.

Are o inteligență prin care intră în pielea utilizatorului. Indiferent de domeniu, își înțelege mai bine decât oricine produsul, din perspectiva utilizatorului sau a consumatorului. O numim „utilizator de forță"*, care nu are interese ușoare, ci aproape obsesive. Este acel mecanic proiectant care-și petrece weekendul meșterind la GTO-ul din 1969, arhitecta care nu se poate opri din reproiectarea casei ei. Este propriul ei grup-țintă de utilizatori experimentali, testator alfa și porcușor de Guineea.

O inteligență creatoare este o fântână arteziană de idei cu adevărat noi. Perspectiva din care privește ea lucrurile este diferită de a dumneavoastră sau de a noastră. Uneori este diferită și de propria ei perspectivă, deoarece o inteligență creatoare poate fi cameleonică, atunci când are nevoie.

---

* În original, „power user" (n.r.).

Are o creativitate curioasă. Pune mereu întrebări, nu e niciodată mulțumită de starea de fapt, vede probleme de rezolvat peste tot și e de părere că ea este cea mai potrivită persoană pentru a le rezolva. Uneori poate fi despotică.

Are o creativitate riscantă. Nu se teme să dea greș, deoarece crede că în eșec este mereu câte ceva demn de salvat sau este extrem de încrezătoare pentru că știe că, până și în cazul în care dă greș, se poate replia, iar data viitoare va avea succes.

Este creativă la modul reflexiv. Nu așteaptă să i se spună ce să facă și uneori ignoră îndrumările dacă nu este de acord cu ele. Acționează pe baza propriei inițiative, care este considerabilă.

Are o creativitate deschisă. Colaborează liber, judecă idei și le analizează caracterul meritoriu, nu proveniența. Dacă ar fi cusătoreasă, ar broda pe o pernă mesajul: „Dacă ți-aș da un bănuț, tu ai avea un bănuț în plus, iar eu aș avea un bănuț în minus. Dacă ți-aș da, în schimb, o idee, atunci tu vei avea o nouă idee, dar aș avea-o și eu". După care ar inventa un mijloc de a face perna să zboare prin cameră și să tragă cu raze laser.

Este creativă în mod meticulos. Este mereu pe fază și poate recita detaliile, nu pentru că le-a studiat și memorat, ci pentru că le știe. Sunt detaliile *ei*.

Este creativă într-un mod comunicativ. E amuzantă și se exprimă într-un mod inspirat, charismatic chiar, fie că poartă discuții între patru ochi sau cu mai multe persoane.

Nu toate inteligențele creatoare au toate aceste caracteristici – de fapt, foarte puține le au. Toate trebuie însă să aibă fler pentru afaceri, cunoștințe tehnice, energie creatoare și o abordare practică și implicată pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. Acestea sunt calitățile fundamentale.

Poate cea mai bună calitate a inteligențelor creatoare este că se găsesc peste tot. Am lucrat cu o mulțime de inteligențe

creatoare, care absolviseră facultăți de informatică ale unor universități de prestigiu, dar cu și mai multe care nu sunt în această situație. De fapt, inteligențele creatoare se găsesc în orice oraș, în orice școală, în orice clasă de cetățeni, în orice grup demografic, orice populație și în majoritatea companiilor, organizațiilor nonprofit sau guvernamentale: persoanele ambițioase de toate vârstele, care-și doresc cu ardoare (și sunt capabile) să folosească instrumentele tehnologiei informatice pentru a face multe alte lucruri. Trăsătura lor comună este că muncesc din greu și sunt dispuse să pună sub semnul întrebării statu-quoul, abordând lucrurile într-un mod diferit. De aceea ele pot avea un impact extraordinar.

Tot de aceea sunt extraordinar de dificil de condus, în special după vechile modele, pentru că indiferent cât de mult ai încerca, nu le poți spune unor asemenea persoane cum să gândească. Dacă nu-i poți spune cuiva cum să gândească, trebuie să înveți să gestionezi mediul *în care* gândește. Și fă din acest mediu un loc unde inteligența creatoare să vrea să vină zilnic.

Un proiect amuzant pentru amândoi

Să revenim la aventura noastră la Google. Când înaintaserăm, în 2003, acel plan de afaceri consiliului de conducere, știam că trebuie să facem un lucru cu care mulți manageri se confruntă în ziua de azi: să reinventăm regulile de management, să creăm și să întreținem un nou tip de mediu de lucru, unde uimitorii noștri angajați inteligenți creatori vor înflori; în cazul nostru, o companie care crește în salturi mari. Deși fuseserăm aduși la Google pentru a asigura „supravegherea de către adulți", pentru a reuși am ajuns să fim nevoiți să reînvățăm tot ce credeam că știm despre management, iar cei mai

buni profesori pe care i-am avut au fost oamenii care ne-au înconjurat zi de zi la Googleplex.

La asta am lucrat chiar de la început și, pe parcursul timpului, la fel ca toți studenții buni, făceam însemnări. Ori de câte ori auzeam ceva interesant la o ședință a angajaților sau la o întrunire pentru revizuirea unui produs, notam. Când Eric le scria googlerilor minutele referitoare la prioritățile companiei, Jonathan își nota cele mai bune secțiuni din acestea și le punea deoparte pentru a le folosi ulterior. Când Jonathan trimitea e-mailuri echipei de producție, lăudând o practică de succes sau semnalând una care nu dădea roade, Eric adăuga propriile sale opinii și analize. În timp, am început să creăm un cadru pentru managementul în această lume nouă.

Apoi, cu câțiva ani în urmă, Nikesh Arora, care conduce vânzările și afacerile pe plan internațional ale companiei Google, l-a rugat pe Jonathan să susțină o prelegere în fața unui grup de lideri de la Google în domeniul vânzărilor, provenind din întreaga lume. Nikesh este și el o inteligență creatoare în toată puterea cuvântului. A absolvit electronică la Institutul Indian de Tehnologie și s-a alăturat colectivului de la Google în 2004, pentru a conduce vânzările din Europa, cu toate că nu avea multă experiență în conducerea unui departament de vânzări al unei companii de asemenea anvergură. A venit în California în 2009, pentru a conduce echipa de vânzări la nivel mondial. Nikesh excelează întotdeauna în tot ceea ce face. Așa că Jonathan știa că are o ștachetă extrem de ridicată pentru această prelegere. Google depășise primii zece ani de existență și se dezvolta nebunește, iar Nikesh voia ca Jonathan să împărtășească noii generații de lideri o parte din cunoștințele sale „tribale", pe care el și Eric le acumulaseră în timp, referitoare la conducerea companiei Google.

Prelegerea a fost extrem de bine primită, așa că am transformat-o într-un seminar pentru directorii de la Google, întâlnindu-ne cu mici grupuri de lideri, pentru a trece în revistă principiile noastre sau pentru a face schimb de istorisiri despre managementul inteligențelor creatoare. În fine, Eric a făcut ce fac toți marii manageri când doresc să se întâmple ceva: a propus o idee. E-mailul suna asfel:

> Sunt suficient de impresionat de munca de aici încât să propun ca Jonathan și cu mine să scriem o carte despre management.
>
> Desigur, conform principiilor pe care le promovăm în carte, Jonathan va face toată munca și eu voi primi toate laudele :) ... glumesc.
>
> În orice caz, cred că va fi un proiect interesant pentru amândoi.
>
> Ce părere ai, Jonathan?

Eric fusese inspirat de o prelegere a lui John Chambers pe care o ascultase mai demult. Chambers, mult respectatul director executiv de la Cisco, spunea că la începutul anilor 1990 se întâlnea frecvent cu directorul executiv de la Hewlett Packard, Lew Platt, pentru a discuta despre strategie și management. La un moment dat, John l-a întrebat foarte respectuos pe Lew de ce-și irosește atât de mult din timpul său prețios pentru a ajuta un tânăr director de la o altă companie.

— Așa merg lucrurile în Silicon Valley, a spus domnul Platt. Suntem aici ca să te ajutăm.

Steve Jobs, răposatul fondator și director executiv al companiei Apple, care-i dădea adeseori sfaturi vecinului său, Larry Page, avea un mod mai colorat de a exprima aceeași idee. Prietena noastră Leslie Berlin, istoricul care a studiat fenomenul Silicon Valley, făcea cercetări pentru o biografie a cofondatorului companiei Intel, Bob Noyce, și l-a întrebat pe Steve

într-un interviu de ce și-a petrecut atât de mult timp cu Noyce la începutul carierei acestuia. Steve i-a răspuns:

— E exact ce a spus Schopenhauer despre iluzionist.

Scoase o carte de eseuri ale filozofului german Arthur Schopenhauer și-i citi un pasaj cu titlul pompos „Despre suferințele lumii":

„Cel care trăiește și ajunge să vadă două sau trei generații este ca un om care stă un timp în cabina iluzionistului dintr-un bâlci și vede reprezentația de două sau de trei ori la rând. Iluziile sunt gândite pentru a fi văzute doar o dată, iar când nu mai reprezintă o noutate și încetează să mai păcălească, efectul lor a trecut."*

(Presupunem că abilitatea de a-l cita pe Schopenhauer în timpul unui interviu era exact o astfel de iluzie.)

Am venit amândoi la Google în calitate de manageri cu experiență și eram foarte încrezători în intelectul și în capacitățile noastre. Însă, într-un deceniu petrecut în modestie, am ajuns să înțelegem înțelepciunea cuvintelor lui John Wooden: „Este ceea ce înveți după ce știi tot ce contează"**. Am avut locuri în rândul întâi când i-am ajutat pe fondatorii și colegii noștri să creeze o companie magnifică, ați putea spune că am văzut vrăjitorii la lucru și am folosit acest fapt pentru a reînvăța tot ce credeam că știm despre management. În prezent vedem tot felul de companii și organizații, mari și mici, din toate domeniile și din toată lumea, venind în Silicon Valley pentru a încerca să absoarbă secretele și energia care fac acest loc să fie

---

* Arthur Schopenhauer, *Essays and Aphorisms* (Penguin, 1970) (n.a.).

** Antrenorul Wooden, care a murit în 2010 la vârsta de 99 ani, a câștigat zece campionate naționale antrenând echipa de baschet masculin de la UCLA. A antrenat însă cincisprezece ani echipa UCLA înainte să câștige primul dintre aceste campionate, așa că știa câte ceva despre învățare. Vezi John Wooden și Steve Jamison, *Wooden on Leadership* (McGraw-Hill, 2005), p. 34 (n.a.).

atât de deosebit. Oamenii sunt dornici de schimbare, iar cartea noastră este exact pe acest subiect: în spiritul înaintașilor noștri din Silicon Valley, am dori să împărtășim o parte dintre secretele vrăjitorilor și să le traducem în lecții pe care le poate folosi oricine.

Cartea noastră este astfel organizată încât să oglindească etapele de dezvoltare a unei companii sau întreprinderi de succes, fie nouă, fie în creștere, etape care se pot transforma într-un ciclu pur și autoperpetuat, asemănător unui bulgăre de zăpadă care se rostogolește în jos pe deal, devenind din ce în ce mai mare pe măsură ce ia avânt. Noi recomandăm o serie de pași pe care companiile îi pot urma pentru a atrage și motiva inteligențe creatoare, fiecare dintre acești pași ridicând compania cu o treaptă mai sus. Pașii depind unul de altul și sunt structurați în funcție de cei anteriori, dar niciunul nu este complet vreodată, întrucât toți sunt dinamici.

În deschidere, arătăm cum puteți atrage cele mai bune inteligențe creatoare, pornind de la cultura companiei, deoarece cultura și succesul unei companii merg mână în mână, iar dacă nu credeți în propriile dumneavoastră sloganuri, nu veți ajunge prea departe. Apoi analizăm strategia, deoarece inteligențele creatoare sunt atrase cel mai mult de ideile puternic ancorate într-o bază strategică. Ele știu că planurile de afaceri nu sunt nici pe de parte atât de importante ca pilonii pe care sunt clădite. Urmează procesul de angajare, acesta fiind cel mai important lucru pe care-l face un lider. Angajați oameni suficient de iscusiți, iar combinația intelectuală rezultată se va aprinde în mod inevitabil, producând creativitate și succes.

Echipa este angajată, compania crește; acum a sosit timpul să luați deciziile grele. În continuare abordăm subiectul consensului și atingerii acestuia. Următorul capitol este despre comunicare, aceasta devenind vitală (și din ce în ce mai

complicată) pe măsură ce crește compania. Urmează inovația, întrucât singura cale de a obține un succes susținut este prin continua excelență a produselor, iar un mediu în care se infiltrează în mod primordial inovația reprezintă singura cale de a vă atinge scopul. Încheiem cu câteva gânduri despre deținătorii unor funcții în companie și despre imaginarea inimaginabilului.

Piramide neconstruite

Nimic nu este simplu și multe dintre lecții le-am învățat mergând pe căi nebătătorite, prin lungi ședințe, eforturi și confruntări, dar și erori. De asemenea, recunoaștem cu umilință norocul extraordinar pe care l-am avut să ne alăturăm unei companii spectaculoase, condusă de fondatori străluciți, în momentul unic din istorie când internetul lua avânt. Nu ne-am născut chiar sub semnul norocului absolut, gândindu-ne că am dat lovitura supremă, dar pe undeva pe-aproape tot am fost.

Cu siguranță nu avem toate răspunsurile, dar am învățat foarte multe despre această lume nouă, în care tehnologia deține supremația, iar angajații au puteri unice care le permit să facă diferența. Credem că lecțiile noastre oferă o privire de ansamblu și idei pentru liderii tuturor tipurilor de companii, de la corporații mari până la companii nou-apărute pe piață, de la organizații nonprofit până la organizații neguvernamentale, guvernamentale sau, cel puțin, pot provoca discuții în cunoștință de cauză privind modul în care experiența noastră de la Google poate fi aplicată în alte companii și domenii de activitate. Cea mai mare speranță a noastră este, însă, că vă putem oferi, pe lângă o lectură plăcută, ideile și instrumentele necesare pentru a clădi ceva nou.

Când spunem „dumneavoastră", ne referim la, dumneavoastră, întreprinzătorul. Sunteți un om din public. Poate nu vă vedeți încă în rolul de întreprinzător, dar sunteți. Vă imaginați că printr-o idee veți revoluționa totul; poate aveți un prototip sau chiar o primă versiune a unui produs. Sunteți inteligent, ambițios și stați chircit într-o sală de conferință, un garaj, un birou, o cafenea, un apartament sau un dormitor, singur sau cu mica dumneavoastră echipă. Vă gândiți la ideea pe care o aveți chiar și atunci când ar trebui să faceți altceva, de exemplu, să învățați, să vă desfășurați activitatea profesională zilnică sau să petreceți timp cu partenera și cu copiii. Sunteți pe cale să inițiați o întreprindere nouă, iar noi vrem să vă ajutăm.

Când spunem „întreprindere" nu ne limităm la companiile noi din domeniul tehnologiei informatice, care ne înconjoară aici, în Silicon Valley. Angajații așteaptă acum mult mai mult de la companiile lor, iar adesea nu obțin ceea ce-și doresc. Aceasta este o oportunitate. Principiul despre care discutăm se aplică tuturor celor care încearcă să deschidă o mică firmă sau inițiativă privată, fie pornind de la zero, fie în cazul unei organizații existente. Cartea nu este destinată doar celor care abia pun bazele unei întreprinderi și nici exclusiv companiilor de înaltă tehnologie. De fapt, atunci când lideri iscusiți descătușează toate activele extraordinare ale unei companii existente, impactul asupra unei asemenea companii poate fi mult mai mare decât în cazul uneia care pornește de la zero. Prin urmare, doar pentru că nu aveți un hanorac cu glugă și un cec cu șapte cifre de la un investitor cu capital de risc, nu înseamnă că nu puteți crea următorul produs extraordinar. Tot ce vă trebuie este să știți că domeniul dumneavoastră de activitate se transformă în ritm rapid, să aveți curajul să vă asumați riscuri și să participați la această transformare, să aveți dorința

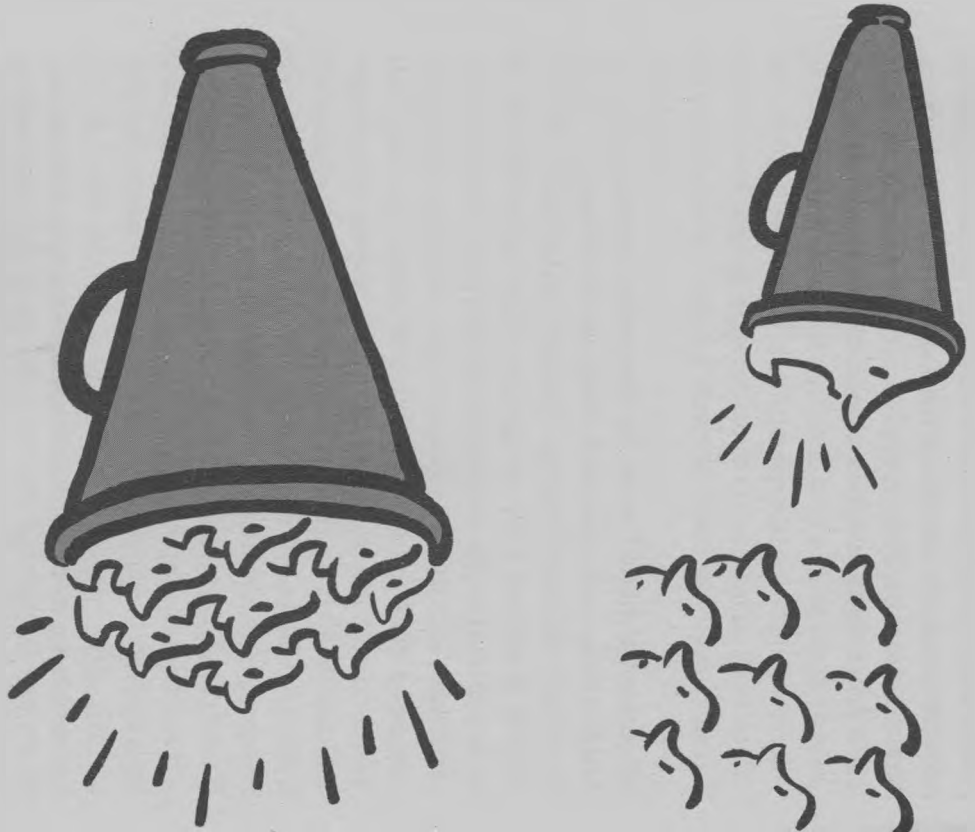
și capacitatea de a atrage cele mai bune inteligențe creatoare și să le conduceți pentru a transpune visul în realitate.

Vă recunoașteți în acest rol? Sunteți pregătit? După cum a subliniat Peter Drucker, egipteanul care a conceput și construit piramidele cu mii de ani în urmă a fost, de fapt, doar un manager de mare succes.* Secolul Internetului este plin-ochi de piramide neconstruite. Să începem.

De data aceasta însă, fără munca sclavilor.

---

* Peter F. Drucker, *The Essential Drucker* (HarperBusiness, 2011), pp. 312–313. Drucker scrie: „Managementul ca *practică* este extrem de vechi. Cel mai de succes manager din întreaga istorie a fost cu siguranță egipteanul care cu 4 700 de ani în urmă și mai bine a conceput piramidele, fără să existe vreun precedent, le-a proiectat și le-a construit în timp-record" (n.a.).



Cultura – credeți în propriile sloganuri

Într-o după-amiază de vineri din mai 2002, Larry Page se juca pe site-ul Google, tastând termeni de căutare și văzând ce rezultate și reclame obține. Nu era mulțumit de ceea ce vedea. Tasta o interogare căutând ceva la întâmplare și, deși Google returna o mulțime de rezultate organice relevante, unele dintre reclame nu aveau absolut nicio legătură cu căutarea.* Căutând, de exemplu, „Kawasaki H1B", erau afișate o mulțime de reclame ale unor avocați care se ofereau să-i ajute pe imigranți să obțină vize H-1B US, dar niciuna legată de motocicleta clasică la care făcea referire căutarea. Căutând „picturi rupestre din Franța" obținea ca răspuns reclame care conțineau fragmentul de text „Cumpărați picturi rupestre din Franța la...", însoțite de numele unui comerciant cu amănuntul care, în mod evident, nu deținea picturi rupestre din Franța (sau măcar copii ale lor). Larry era îngrozit de faptul că motorul AdWords, care depista reclamele cele mai relevante pentru o anumită căutare, prezenta uneori utilizatorilor asemenea mesaje irelevante.

În acel moment, Eric încă mai credea că Google e o companie start-up relativ obișnuită. Ceea ce s-a întâmplat însă în următoarele șaptezeci și două de ore i-a schimbat complet părerea. Într-o firmă obișnuită, directorul executiv, văzând un produs nereușit, îl va suna pe cel care se ocupă de acel produs.

* Când efectuați o căutare pe Google, sunt returnate două tipuri de rezultate: organice și plătite. Rezultatele organice sunt rezultatele „naturale" ale căutării, returnate de motorul de căutare Google, pe când rezultatele contra cost sunt incluse de motorul publicitar (n.a.).

Urmează o ședință, sau două, sau trei, pentru discutarea problemei, sunt trecute în revistă potențialele soluții și se stabilesc măsurile ce urmează să fie luate. Este întocmit un plan pentru implementarea soluțiilor. Apoi, după o mulțime de teste destinate asigurării calității, este lansată soluția. Într-o firmă obișnuită tot acest proces durează câteva săptămâni. Larry nu a procedat în acest fel.

În schimb, a tipărit paginile care conțineau rezultatele ce nu-i plăceau, a subliniat reclamele nepotrivite, a lipit foile pe un avizier de pe peretele bucătăriei, lângă masa de biliard american și a scris cu majuscule în partea de sus a paginilor RECLAMELE ASTEA SUNT NASOALE. Apoi a plecat acasă. Nu a sunat pe nimeni și nu a trimis nimănui niciun e-mail. Nu a convocat o ședință de urgență. Nu a menționat problema niciunuia dintre noi.

În lunea următoare, la ora 5:05 în zori, unul dintre inginerii noștri care se ocupa de căutare, Jeff Dean, i-a trimis un e-mail. Împreună cu câțiva colegi (printre care și Georges Harik, Ben Gomes, Noam Shazeer și Olcan Sercinoglu) a văzut nota lui Larry pe perete și toți au fost de acord cu punctul său de vedere privind cât de nepotrivite erau rezultatele. E-mailul însă nu era doar unul de confirmare a părerii fondatorului și adăugare a unei explicații facile privind faptul că problema a fost sesizată și va fi analizată. În schimb, includea o analiză detaliată a motivului pentru care apăreau acele rezultate nedorite, descria o soluție, includea un link la un prototip de implementare a soluției, scris sub forma unui program de către cei cinci în weekend și oferea mostre de rezultate care arătau că prototipul reprezenta o îmbunătățire a sistemului existent. Deși detaliile soluției erau ciudate și complexe (expresia noastră favorită din mesajul lor a fost: vectorul termenului de căutare pentru fragmentul de interogare), esența era să calculăm un „scor al

relevanței unei reclame" care urma să ateste relevanța reclamei în raport cu interogarea, iar apoi să stabilim dacă și unde să fie plasată reclama pe pagina de rezultate, în funcție de scorul obținut de ea. Această idee fundamentală, că reclamele ar trebui incluse în rezultatul căutării în funcție de relevanța lor, nu în funcție de suma pe care e dispus să o achite cel care-și face reclamă și de numărul de clicuri primite pe pagina lui, a devenit piatra de temelie pe care a fost construit motorul AdWords de la Google, o afacere de mai multe miliarde de dolari.

Surpriza? Jeff și echipa lui nici măcar nu erau în colectivul care se ocupa de reclame. Pur și simplu au fost la birou vineri după-amiaza, au văzut nota lui Larry și au înțeles că, atunci când misiunea ta este să organizezi informațiile întregii planete și să le faci universal accesibile și utile, reclamele (care sunt informații) nasoale (adică inutile) reprezintă o problemă. Așa că au decis să o corecteze. În weekend.

Motivul pentru care câțiva angajați care nu răspundeau direct de reclame (sau sentimentul de culpabilitate resimțit când erau leneși) au petrecut weekendul transformând problema altcuiva într-o soluție profitabilă vorbește despre puterea culturii unei companii. Jeff și gașca înțelegeau perfect prioritățile companiei lor și știau că au libertatea de a încerca să rezolve orice problemă importantă, care stă în calea succesului. Dacă nu reușeau să rezolve problema, nu-i blama nimeni, iar când au reușit, nimeni, nici măcar din echipa de reclame, nu a fost invidios pe rezultatele lor. Însă nu cultura companiei Google i-a transformat pe cei cinci ingineri în ninja rezolvatori de probleme, care au schimbat cursul companiei în weekend. Mai degrabă, cultura a fost cea care i-a atras de la început în această firmă.

Când își caută un loc de muncă, mulți oameni sunt preocupați în principal de rolul și de responsabilitatea lor, de

rezultatele anterioare ale companiei, de domeniul de activitate și de salariu. În continuare pe acea listă, probabil undeva între lungimea drumului până la serviciu și calitatea cafelei de la bucătărie, intră cultura companiei. Pe de altă parte, inteligențele creatoare pun cultura companiei în capul listei. Pentru a fi eficiente, trebuie să le *pese* de locul unde muncesc. De aceea, când deschideți o nouă firmă sau porniți o inițiativă privată, cultura este cel mai important lucru pe care trebuie să-l aveți în vedere.

Cultura majorității companiilor este cu totul întâmplătoare; nimeni nu o planifică. Poate că lucrurile merg și așa, dar, în acest caz, lăsați o componentă esențială a succesului dumneavoastră la voia întâmplării. În alt capitol din această carte, predicăm valoarea experimentării și virtuțile eșecului, dar cultura este poate unicul aspect important al unei companii atunci când experimentele eșuate provoacă suferință. Odată stabilită, cultura companiei este greu de modificat, deoarece, la începutul existenței unei companii, se instaurează o tendință de selecție automată. Oamenii care cred în aceleași lucruri în care crede și compania vor fi atrași să lucreze aici, pe când cei care nu cred, nu sunt atrași.* Dacă o companie crede într-o cultură în care fiecare are ceva de spus și deciziile sunt luate în plen, va atrage oameni care gândesc la fel în această privință. Dacă acea

* Una dintre cele mai importante expresii academice privind această idee a apărut într-un articol de revistă din 1987, scris de psihologul organizational Benjamin Schneider, intitulat „The People Make the Place" (*Personnel Psychology*, septembrie 1987). În această lucrare de referință, Schneider prezintă modelul atracție-selecție-uzură (Modelul ASU) al evoluției culturilor organizaționale, bazat pe trăsăturile și alegerile indivizilor. „Atracția" se referă la tendința celor care-și caută un loc de muncă de a se „aciua" la firmele cu care simt că se potrivesc; „selecția" arată că angajații curenți ai companiei tind să angajeze oameni care sunt ca ei; „uzura" nu este nici ea aleatorie, întrucât angajații tind să părăsească firmele cu care nu mai sunt compatibili. Deoarece procesul de atracție, selecție și uzură se desfășoară în timp, pe parcurs o organizație devine din ce în ce mai omogenă în ceea ce privește cultura sa (n.a.).

companie încearcă să adopte o abordare mai autocratică și combativă, îi va fi foarte greu să angajeze oameni care să respecte acest punct de vedere. O schimbare ca aceasta nu contravine doar crezurilor companiei, ci și crezurilor personale ale angajaților. Dacă ați ales să faceți o asemenea schimbare, sunteți pe un drum dificil.

Abordarea inteligentă este cea în care meditați și definiți cultura dorită, încă de la începutul existenței companiei. Ca să faceți cel mai bine acest lucru, este bine să vă consultați cu inteligențele creatoare, care alcătuiesc nucleul echipei dumneavoastră, cele care cunosc „litera de Evanghelie" și cred în ea la fel de mult ca dumneavoastră. Cultura provine de la fondatori, dar se reflectă cel mai bine în echipa de încredere formată de fondatori pentru a-și lansa compania. Întrebați echipa: „Ce contează pentru noi? Ce crezuri avem? Cine dorim să fim? Cum vrem să acționeze și să ia decizii compania noastră?" Apoi notați răspunsurile. Foarte probabil, ele vor cuprinde valorile fondatorilor, dar vor fi garnisite cu păreri din perspectivele și experiențele diferite ale membrilor echipei.

Majoritatea companiilor neglijează acest aspect. Ele devin companii de succes, iar *apoi* stabilesc că trebuie să-și confirme cultura prin documente. Treaba ajunge în sarcina cuiva de la resurse umane sau de la departamentul de relații cu clienții, care, probabil, nu a făcut parte din echipa de fondatori, dar care trebuie să improvizeze o declarație de misiune care să surprindă esența locului. Rezultatul este, de obicei, un set de clișee corporatiste pline de clienți „mulțumiți", valoare „maximizată" pentru acționari și angajați „cu inițiativă". Diferența dintre companiile de succes și cele care nu se bucură de succes este aceea că angajații cred, respectiv nu cred, în aceste cuvinte.

Iată un mic exercițiu mental pentru dumneavoastră: gândiți-vă la o firmă la care ați lucrat. Încercați să recitați

declarația de misiune a acesteia. Puteți face acest lucru? Dacă răspunsul e afirmativ, credeți în ea? Vi se pare autentică, reflectă în mod corect acțiunile și cultura companiei și a angajaților acesteia? Sau pare un slogan ticluit de un grup de oameni de marketing și care se ocupă de comunicare, reuniți într-o noapte, cu șase beri alături și un dicționar de sinonime? Ceva de genul: „Misiunea noastră este să creăm parteneriate fără egal cu clienții noștri și să le oferim valoare prin cunoașterea, creativitatea și dedicarea oamenilor noștri, conducând astfel la rezultate superioare pentru acționarii noștri".* Măi să fie, sloganul ăsta a bifat tot ce trebuia spus, nu? Clienți: bifat; angajați: bifat; acționari: bifat. Aceasta era declarația de misiune a companiei Lehman Brothers, cel puțin până la falimentul din 2008. Cu siguranță, Lehman era cineva în domeniu, dar din aceste cuvinte nu prea ne dăm seama de asta.

Spre deosebire de liderii de la Lehman Brothers, David Packard, unul dintre membrii fondatori ai minunatului nostru *Muzeu al celebrităților din rândurile inteligențelor creatoare*, a luat în serios cultura companiei. El a observat într-un discurs susținut în 1960 către managerii săi că acele companii există pentru a „face ceva meritoriu; ele își aduc contribuția la mersul societății... Priviți în jur și veți vedea în continuare oameni care sunt interesați doar de bani, dar pornirile subiacente provin în mare măsură din dorința de a face altceva: a fabrica un produs, a oferi un serviciu, în general, a face ceva de valoare."**

Detectoarele de minciuni manipulatoare ale oamenilor sunt foarte sensibile la spusele companiilor; își dau seama imediat când nu vorbiți sincer. De aceea când redactați declarația de

---

* Susan Reynolds, *Prescription for Lasting Success* (John Wiley and Sons, 2012), p. 51 (n.a.).

** Textul complet al cuvântării lui Packard din 8 martie 1960 apare în lucrarea lui David Packard *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* (HarperCollins, 2005) (n.a.).

misiune a companiei, ar fi bine să fie autentică. Un bun test cu turnesol este să vă întrebați ce s-ar întâmpla dacă ați schimba declarația de misiune care descrie cultura companiei dumneavoastră. Să luăm, de exemplu, „Respect, integritate, comunicare și excelență", care era mottoul companiei Enron. Dacă directorii de la Enron ar fi decis să înlocuiască aceste concepte cu altceva, eventual „Lăcomie, lăcomie, bani și lăcomie", ar fi atras câteva chicoteli, dar schimbarea nu ar fi avut vreun impact major. Pe de altă parte, una dintre valorile aplicate mereu la Google este „Concentrare pe utilizator". Dacă am schimba-o, eventual punând înainte nevoile agenților de publicitate sau ale partenerilor noștri care se ocupă de publicitate, conturile noastre de e-mail ar fi imediat inundate de mesaje, iar inginerii ultragiați ar asalta ședința TGIF săptămânală, la nivelul întregii companii (găzduită de Larry și Serghei, la care sunt bine-veniți angajații, dând adesea glas dezacordului cu deciziile companiei). Angajații au întotdeauna opțiuni, așa că, dacă vă dezmințiți valorile, o faceți pe riscul propriu.

Gândiți-vă la cultura companiei dumneavoastră, fie cea pe care o doriți, fie cea care există deja. Imaginați-vă că, peste luni sau ani, un angajat lucrează târziu în biroul său, incapabil să se hotărască în privința unei decizii grele.* Merge la bucătărie să-și ia o cană de cafea și se gândește la valorile culturale pe care le-a auzit exprimate la ședințele companiei, despre care a vorbit cu

* Teoreticienii culturii companiei, începând încă de la Emile Durkheim, au susținut că, prin convingeri, valori și norme împărtășite, cultura modelează gândurile și comportamentele oamenilor. Oamenii de știință contemporani din domeniul sociologiei, în special psihologul social Hazel Markus, au folosit experimente controlate pentru a arăta că până și atunci când oamenii nu sunt conștienți de acest lucru, cultura lor (cum ar fi japoneză vizavi de americană sau proletară vizavi de funcționărească) influențează deciziile pe care le iau zilnic. Pentru o variantă cunoscută a acestui studiu, vezi Hazel Rose Markus și Alana Conner, *Clash!: 8 Cultural Conflicts That Make Us Who We Are* (Hudson Street Press/Penguin, 2013) (n.a.).

colegii în pauzele de prânz și pe care le-a văzut puse în practică de acel veteran al companiei, pe care-l respectă toată lumea. Pentru acest angajat – pentru toți angajații – acele valori ar trebui să sublinieze clar și simplu lucrurile care contează cel mai mult pentru firmă, lucrurile de care vă pasă. Altfel, nu au niciun sens și nu valorează nimic, pentru a-l ajuta pe inteligentul creator să facă alegerea corectă. Ce valori ați dori să aibă în vedere acel angajat confuz? Notați-le într-un mod simplu, concis. Apoi împărtășiți-le celorlalți, nu prin afișe și îndrumare, ci prin comunicări autentice, constante. Cum a spus fostul director executiv de la General Electric, Jack Welch, în *Winning*: „O viziune nu valorează nici măcar cât hârtia pe care a tipărită dacă nu este comunicată constant și încurajată cu recompense".*

Când Google a ieșit pe piață în 2004, Serghei și Larry au recunoscut în oferta publică inițială (OPI) ocazia perfectă de a formula valorile care urmau să ghideze acțiunile și deciziile companiei. Și nu numai cele mai importante acțiuni și decizii, nu doar acțiunile și deciziile cadrelor de conducere, ci acțiunile și deciziile *tuturor*, cu mic, cu mare, zi de zi. Aceste valori ghidaseră modul în care a fost condusă compania de la fondarea ei, cu șase ani în urmă, și erau puternic ancorate în experiențele personale ale fondatorilor. Inspirați de scrisoarea pe care o scrie Warren Buffett anual, adresată acționarilor de la Berkshire Hathaway, ei au schițat o „scrisoare de la fondatori", pentru a o include în prospectul OPI.

Comisia de valori mobiliare și burse din S.U.A. a decis inițial ca scrisoarea să nu conțină informații care ar putea fi relevante pentru investitori și astfel să nu aparțină prospectului de investiții al companiei. Am susținut prin argumente punctul nostru de vedere și, în final, am câștigat dreptul de a o include. Totuși,

* Jack Welch și Suzy Welch, *Winning* (HarperCollins, 2005), p. 69 (n.a.).

unele afirmații din scrisoare le-au dat avocaților și bancherilor dureri de cap și, la un moment dat, Jonathan s-a trezit într-o sală de conferințe, față în față cu un batalion de avocați și bancheri, care-l întrebau ba una, ba alta. El a apărat cu fermitate textul scrisorii, utilizând două argumente principale: (1) Larry și Serghei scriseseră cu mâna lor scrisoarea, exceptând câteva contribuții din partea unui grup mic de googleri, și nu ar schimba o silabă (e ușor să te ții pe poziții într-o negociere când, de fapt, nu stă în puterea ta să schimbi o decizie!) și (2) tot ceea ce cuprindea scrisoarea era adevărat și scris din inimă.

Când a fost publicată în aprilie 2004, scrisoarea a provocat multă curiozitate și a atras și câteva critici. Însă ce nu înțelegeau majoritatea oamenilor era de ce petrecuseră fondatorii companiei atât de mult timp pentru definitivarea scrisorii (și de ce refuza atât de ferm Jonathan de fiecare dată când un bancher sau un avocat voia să schimbe o formulare). Scrisoarea nu era în principal despre licitații olandeze, drepturi de vot și nici nu sfida printr-un dispreț arogant tot ce însemna Wall Street. De fapt, dacă noi, cei de pe Wall Street, am ofensat, gândiți-vă la următorul lucru și totul va fi în regulă:* fondatorilor nu le păsa de maximizarea valorii pe termen scurt și de rentabilitatea acțiunilor, deoarece, din punctul lor de vedere, consemnarea valorilor specifice companiei pentru viitorii angajați și parteneri este mult mai utilă pentru succesul pe termen lung. În prezent, când scriem cartea, tainicele detalii ale acelei OPI din urmă cu un deceniu sunt acum istorie, dar expresii precum „concentrare pe termen lung", „servind utilizatorii finali", „nu fi ticălos" și „construim o lume mai bună" descriu în continuare modul în care este condusă compania.

Există și alte aspecte ale culturii de la Google, legate de lucruri cum ar fi birouri aglomerate, hipopotami, valeți și comandanți

* Cu scuze pentru remarcabilul inteligent creator Puck (n a.).

de tanc israelieni, care nu au apărut în scrisoare. După cum vom vedea, toate acestea urmau să devină parte integrantă din procesul de creare și susținere a unei culturi în care o simplă afirmație precum „reclamele astea sunt nasoale" este suficientă pentru a pune lucrurile în mișcare.

Țineți-i aglomerați la un loc

Cineva care vizitează Googleplex prima dată va observa de îndată uluitoarea abundență de mijloace de relaxare pentru angajați: terenuri de volei, piste de bowling, pereți de cățărat și tobogane, săli de gimnastică cu instructor personal și piscine olimpice, biciclete colorate ca să ajungi de la o clădire la alta, cafenele cu gustări gratuite și numeroase bucătării pline cu feluri variate de mâncare, băuturi și automate pentru espresso, de cea mai bună calitate. Aceste lucruri le lasă, de obicei, vizitatorilor impresia corectă că googlerii se lăfăie în lux și impresia greșită că luxul face parte din cultura noastră. Ideea de a le oferi angajaților care lucrează din greu diverse delicii în plus este o tradiție care datează încă din anii 1960 în Silicon Valley, când Bill Hewlett și David Packard au cumpărat câteva sute de pogoane de teren în Munții Santa Cruz, transformându-le în Little Basin*, un loc de retragere pentru camping și recreere, destinat angajaților și familiilor acestora.** În anii

* În 2007, HP a vândut locul de tabără Little Basin unui grup de două organizații nonprofit, Sempervirens Fund și Peninsula Open Space Trust, care l-au vândut ulterior departamentului parcurilor de stat din California. În prezent, face parte din Big Basin Redwoods State Park și este deschis publicului. Vezi Paul Rogers, „Former Hewlett Packard Retreat Added to Big Basin Redwoods State Park" (*San Jose Mercury News*, 14 ianuarie 2011) (n.a.).

** Cu decenii înainte ca Google să-și angajeze propriul bucătar, Bill Hewlett și Dave Packard păreau să fi înțeles cât de mult apreciază angajații și clienții hrana. Angajatul la HP pe nume John Minck nota: „Deasupra mai multor ciocane de lipit, dotate cu transformatoare de putere

1970, companii cum ar fi ROLM au început să aducă facilitățile mai aproape de locul de muncă, printre care gimnazii întregi și cafenele subvenționate, care serveau delicatese, iar Apple a introdus legendarul său chiolhan cu bere de vineri după-amiaza (cel puțin printre membrii grupului de „tocilari" doritori de socializare). În cazul companiei Google, ideea condițiilor oferite s-a rezumat la începuturile companiei la un dormitor de la Stanford. Larry și Serghei au creat acolo un mediu similar unei universități, în care studenții au acces la facilități culturale, atletice și academice de talie mondială... și petrec majoritatea timpului muncind de mama focului. Ceea ce nu observă cei mai mulți dintre cei veniți din afară când vizitează Google sunt birourile unde angajații își petrec cea mai mare parte a timpului. Urmăriți un googler obișnuit (sau un angajat la LinkedIn, Yahoo, Twitter sau Facebook, deși ultima dată când am încercat ne-au oprit cei de la pază) de pe terenul de volei, din cafenea sau bucătărie înapoi către locul său de muncă și ce veți observa? O serie de separeuri aglomerate, dezordonate și un vas Petri de creativitate.

Sunteți în biroul dumneavoastră acum? Se află colaboratorii dumneavoastră în apropiere? Rotiți-vă pe loc și fluturați din brațe. Atingeți pe cineva? Dacă aveți o conversație pe ton redus la telefon în timp ce stați la biroul dumneavoastră, vă pot auzi colegii? Credem că nu. Sunteți director? Dacă da, puteți închide ușa și purta o discuție în particular? Credem că da. De fapt, planul sediului companiei dumneavoastră a fost foarte probabil elaborat anume în ideea maximizării spațiului și liniștii (în paralel cu minimizarea costurilor). Cu cât sunteți mai sus în

---

variabilă, pentru a le încălzi fără să le ardă, a fost pusă o linie de producție pentru gogoși și tăvi cu prăjituri. Acele gustări erau preparate de firmă și folosite pentru a-i uimi pe clienții cu care făceam turul companiei". Citat din Michael Malone, *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the World's Greatest Company* (Portfolio/Penguin, 2007), p. 130 (n.a.).

ierarhia companiei, cu atât mai mult spațiu și mai multă liniște aveți. Cei angajați recent sunt băgați în separeuri, pe când directorii executivi primesc marele birou de pe colț, cu mult spațiu în fața ușii, pentru a găzdui asistenții și a acționa ca o barieră împotriva ochilor curioși.

Oamenii sunt prin natura lor doritori să-și marcheze teritoriul, iar lumea corporatistă reflectă acest lucru. În majoritatea companiilor, dimensiunea biroului dumneavoastră, calitatea mobilei și imaginea pe care o vedeți pe fereastră implică recunoașterea talentelor și respect. În mod reciproc, nimic nu-i reduce mai rapid pe oamenii inteligenți la nemulțumiți plângăcioși decât planul unui nou birou. Nu este ceva neobișnuit ca designul interior să devină un mijloc pasiv-agresiv de a-i ține pe oameni „la locul lor". Când Eric lucra la Laboratoarele Bell, avea un șef al cărui birou era extrem de rece, așa că acesta a cumpărat un covor pentru podeaua lui de ciment. Departamentul de resurse umane i-a cerut să-l scoată, deoarece nu era un angajat cu rang suficient de înalt pentru a avea un asemenea obiect de lux. Acela era un loc unde toate privilegiile erau acordate în funcție de durata deținerii unei funcții, nu după nevoie sau merit.

Silicon Valley nu este un loc imun la acest sindrom. La urma urmei, este locul care a transformat scaunul Aeron într-un simbol al statutului. („Îmi ține spatele", susțineau o armată de directori executivi ai unor companii care activează pe internet. Nu mai spune! La prețul de 500 de dolari ar trebui să-ți fixeze și fața, și profilurile.) Cultura de genul „facilitățile mai întâi" trebuie însă ucisă, împușcată, înainte să câștige teren în mod insidios printre angajați. Birourile ar trebui să fie proiectate astfel încât să maximizeze energia și interacțiunile, nu să fie destinate izolării și statutului. Inteligențele creatoare se hrănesc din interacțiunea dintre ele. Amestecul pe care-l obțineți când

le adunați la un loc este combustibil, așa că prioritar ar fi să le țineți aglomerate la un loc.

Când poți ajunge să bați pe umăr pe altul doar întinzând mâna, nimic nu stă în calea comunicării și a fluxului de idei. Configurația tradițională a biroului, cu separeuri individuale și cu birouri, este concepută pentru a domni liniștea. Majoritatea interacțiunilor dintre grupurile de persoane sunt fie planificate (o ședință într-o sală de conferințe), fie cu totul întâmplătoare (întâlniri pe hol, la frigider, mergând prin parcare). Lucrurile ar trebui să stea exact invers; starea normală ar trebui să fie cea extrem de interactivă, cu birouri aglomerate, gălăgioase, debordând de energie febrilă. Angajații ar trebui să aibă întotdeauna posibilitatea de a se retrage într-un loc liniștit după ce au terminat cu toată această stimulare intelectuală în grup și, de aceea, birourile noastre includ o mulțime de locuri de odihnă: colțișoare în cafenele și microbucătării, mici săli de conferințe, terase și spații în aer liber și chiar locșoare în care să poate trage un pui de somn. Dar, când revin la masa de lucru, oamenii ar trebui să fie înconjurați de colegii lor de echipă.

Când Jonathan lucra la Excite@Home, echipa care se ocupa la companie de mijloacele de relaxare a luat cu chirie o a doua clădire care să găzduiască departamentul de relații cu clienții. Când a sosit momentul să se mute toți în noul spațiu, conducerea a anulat mutarea și a ținut pentru alte câteva luni personalul îngrămădit în birourile inițiale. Noua clădire a fost folosită în final pentru a găzdui partidele de fotbal american de la prânz (transformând birourile de colț în locuri de unde se bate corner). Partidele de fotbal îi aduceau pe oameni împreună, pe când distribuirea lor în acel spațiu vast i-ar fi îndepărtat unul de celălalt. Ținându-i pe oameni aglomerați, apare beneficiul colateral al dispariției invidiilor pe motiv că altul are un birou mai bun. Când nimeni nu are un birou privat, nimeni nu se plânge de asta.

BIBLIOTECA METROPOLITANĂ
BUCUREȘTI

Lucrați, mâncați și trăiți împreună

Cine ar trebui să se afle în acele separeuri înghesuite? Credem că este deosebit de important pentru echipe să fie integrate din punct de vedere funcțional. În prea multe companii, oamenii sunt segregați în funcție de ceea ce fac, astfel încât managerii de produs să stea aici, iar inginerii să se afle în clădirea de vizavi. Poate că principiul este valabil pentru managerii de produs tradiționali, care, de obicei, se pricep la diagrame PERT și Gantt* și la simularea unei atitudini critice față de executarea „planului oficial" elaborat de conducere după ce a văzut o prezentare pompoasă în PowerPoint, care prefigurează rezultate financiare ce depășesc rata minimă a rentabilității costului capitalului companiei. Ei sunt acolo ca să dea rezultate în pofida planului stabilit, să depășească orice obstacole, „să gândească nonconformist" (aceasta fiind cea mai conformistă expresie rostită vreodată) și, în mod servil, să-l stimuleze pe directorul executiv să formuleze cereri târzii pentru ca ei și numai ei să descopere o cale de a forța echipa să le rezolve. Asta înseamnă că este în regulă și uneori chiar mai bine ca managerii de produs să stea în altă parte decât inginerii, atât timp cât se pot baza pe informații la zi primite cu regularitate, privind lucrul la produs și rapoarte de stare detaliate, care le permit să fie la curent cu evoluția produsului lor. Nu că am avea păreri foarte ferme pe acest subiect, dar să spunem că tot ce am descris mai sus este treaba unui manager de produs din secolul XX, nu a unuia din secolul XXI.

În Secolul Internetului, sarcina unui manager de produs este să lucreze cu oamenii care concep, proiectează și fac

* Instrumente teribil de complexe și extrem de utile pentru branșa managementului de proiect (n.a.).

lucruri, pentru a realiza produse extraordinare. O parte din această sarcină necesită o activitate administrativă tradițională ce privește ciclul de viață al produsului, stabilirea traseului de urmat până la definitivarea produsului, reprezentarea vocii consumatorului și comunicarea tuturor acestora echipei și conducerii. Totuși, în cea mai mare parte, managerii de produs inteligenți și inventivi trebuie să aibă pătrunderea necesară pentru a înțelege aspectele tehnice care fac produsele să fie mai bune. Aceasta derivă din cunoașterea modului în care oamenii folosesc produsele (și cum se vor schimba aceste tipare de utilizare pe măsura progreselor tehnologice), de la înțelegerea și analizarea datelor și de la examinarea tendințelor tehnologice și anticiparea modului în care vor afecta domeniul lor de activitate. Pentru a face bine aceste lucruri, managerii de produs trebuie să lucreze, să mănânce și să trăiască împreună cu inginerii (ori chimiștii, biologii, proiectanții sau orice alt tip de inteligență creatoare angajată de companie pentru a-i proiecta și dezvolta produsele).

Părinții se înșelau – a fi dezordonat este o calitate

Când birourile se aglomerează, tind să devină și dezordonate. Lăsați-le așa cum sunt. Când Eric s-a alăturat în 2001 echipei de la Google, i-a cerut administratorului clădirii, George Salah, să curețe locul. George a curățat și a fost recompensat a doua zi cu un bilet de la Larry Page care suna astfel: „Unde sunt toate chestiile mele?" Grămada aleatorie de lucruri era efigia unui loc de muncă aglomerat, stimulator.* Când lucra la Google,

* Blogul *Xooglers*, 9 aprilie 2011, http://xooglers.blogspot.com/2011/04/photo-of-pre-plex.html.http://xooglers.blogspot.com/2011/04/photo-of-pre-plex.html (n.a.).

directoarea de operațiuni de la Facebook, Sheryl Sandberg dădea fiecărui om din echipa de vânzări și asistență tehnică cincizeci de dolari pentru a-și decora locul, iar Jonathan organiza un concurs mondial de graffiti „Googley Art Wall", în care echipe de desenatori decorau pereții companiei cu sigle Google confecționate din cuburi logice, fotomozaicuri și imagini ale siglei obținute prin pictare cu pistoale de paintball (decorând biroul din Chicago în stil Al Capone).

În remarcabila sa carte *Last Lecture*,* răposatul profesor de la Carnegie Mellon, Randy Pausch, a prezentat fotografii ale dormitorului său din copilărie, cu pereți pe care erau notate de mână formule. Le-a spus părinților care erau în sală:

— În cazul în care aveți copii care vor să-și picteze dormitoarele, vă rog să-mi faceți o favoare și să-i lăsați să o facă.

Dezordinea nu este un obiectiv în sine (dacă ar fi fost, știm câțiva adolescenți care ar fi angajați extraordinari), dar întrucât e adesea un produs secundar al autoexprimării și inovației, de obicei este un semn bun.** Și reprimarea din față a acestei porniri, pe care am observat-o în multe companii, poate avea un efect negativ surprinzător de puternic. Nu e rău să lăsați dezordine totală în birou.

---

* Randy Pausch, *The Last Lecture* (Hyperion, 2008), p. 30 (n.a.).

** Un studiu din 2003 a dus la concluzia că „membrii grupului nostru de studiu au prezentat cel mai înalt grad de creativitate, pe când membrii celuilalt grup i-au individualizat și le-au asigurat verificarea punctelor lor de vedere". (Cel puțin noi *credem* că studiul ne susține punctul de vedere. E greu de spus când se folosește într-un studiu verbul „a individualiza".) Un studiu din 2013 arată efectele de stimulare a creativității ale birourilor de lucru dezordonate: „Ordinea pare că încurajează o atmosferă generală conservatoare și tradiționalistă, iar dezordinea are efectul de a stimula dorul de necunoscut". Studiul din 2003: William B. Swann Jr., Virginia S.Y. Kwan, Jeffrey T Polzer și Laurie K. Milton, „Fostering Group Identification and Creativity in Diverse Groups: The Role of Individuation and Self-Verification" (*Personality and Social Psychology Bulletin*, noiembrie 2003). Studiul din 2013: Kathleen D. Vohs, Joseph P. Redden și Ryan Rahinel, „Physical Order Produces Healthy Choices, Generosity, and Conventionality, Whereas Disorder Produces Creativity" (*Psychological Science*, septembrie 2013) (n.a.).

Deși birourile pot fi aglomerate și dezordonate, trebuie să le ofere angajaților tot ce le trebuie pentru a-și face treaba. În cazul nostru, Google este o companie din domeniul calculatoarelor, deci inteligențele noastre creatoare au nevoie cel mai mult de putere de calcul. De aceea le oferim inginerilor noștri accesul la cele mai puternice centre de date din lume și la întreaga platformă software de la Google. Acesta este un alt mod de a reprima invidiile de birou dintre inteligențele creatoare. Fiți extrem de generos cu resursele de care au nevoie ca să-și facă treaba. Fiți zgârcit cu lucrurile care nu contează, cum ar fi mobila sofisticată și birourile mari, dar investiți în lucrurile care contează.

Există o logică în toată această nebunie și aceasta nu este risipa. Investim în birourile noastre, deoarece ne așteptăm ca oamenii să lucreze acolo, nu acasă. Lucrul acasă în timpul orelor normale de muncă, obicei care pentru mulți înseamnă înălțimea unei culturi luminate, reprezintă o molimă care, după cum spune adesea John, se poate răspândi în toată compania și poate seca seva vitală de la locul de muncă. Mervin Kelly, ultimul președinte al consiliului de conducere al companiei Bell Laboratories, a proiectat clădirile companiei sale astfel încât să promoveze interacțiunea dintre angajați.* Era practic imposibil pentru un inginer sau un om de știință să se plimbe pe holuri fără să întâlnească un coleg sau să fie tras într-un birou. Acest tip de întâlnire neprevăzută nu va avea loc niciodată dacă lucrați acasă. Produsul AdSense** al companiei Google, care s-a dezvoltat devenind o afacere de mai multe miliarde de dolari, a fost inventat într-o singură zi de un grup de ingineri provenind din echipe diferite care jucau biliard în birou. Partenerul

* Jon Gertner, „True Innovation" (*New York Times*, 25 februarie 2012) (n.a.).

** Produsul pentru reclame, unde plasează Google reclamele într-o vastă rețea de site-uri ale autorilor (n.a.).

sau colegul dumneavoastră de cameră este probabil extraordinar, dar șansele ca voi doi să veniți cu o idee de miliarde de dolari în timpul unei pauze de cafea acasă sunt foarte mici, chiar dacă aveți o masă de biliard. Aglomerați birourile cu angajați și încărcați-le cu mijloace de relaxare, iar apoi așteptați ca oamenii să le folosească.

Nu-i ascultați pe „hipopotami"

Hipopotamii sunt printre cele mai periculoase animale, au o viteză mai mare decât vă imaginați și sunt capabili să strivească (sau să muște rupând în jumătate) orice inamic care apare în calea lor. „Hipopotamii" sunt periculoși și într-o întreprindere, prin impunerea opiniei persoanei cel mai bine plătite*. În ceea ce privește calitatea procesului de luare a deciziilor, nivelul salarial este în sine irelevant, iar experiența are valoare doar dacă este utilizată pentru a încadra un argument câștigător. Din păcate, în majoritatea companiilor experiența *este* argumentul câștigător. Numim aceste locuri „vechimocrații", pentru că puterea este acordată în funcție de durata deținerii unei funcții, nu pe merit. Ne amintește de citatul nostru favorit din Jim Barksdale, mai demult director executiv la Netscape: „Dacă avem date, să analizăm datele. Dacă avem doar opinii, ne vom lua după a mea"**.

Când încetați să-i mai ascultați pe „hipopotami", începeți să creați o meritocrație, pe care colega noastră Shona Brown o descrie ca pe un loc unde „contează calitatea ideii, nu persoana

---

* Joc de cuvinte, în original, *Hi*ghest *P*aid *P*erson's *O*ppinion – HIPPO (n.r.).

** Bob Lisbonne, fost vicepreședinte senior la Netscape, a întocmit o listă de remarci spirituale ale lui Jim Barksdale, pe care și le-a notat la ședințele cu șeful și apoi le-a publicat pe site-ul său personal. Vezi lisbonne.com/jb.html (n.a.).

care o propune". Pare simplu, dar, desigur, nu este. Crearea unei meritocrații necesită atât participarea „hipopotamului", care ar putea guverna prin decrete în acea zi, cât și a bravei inteligențe creatoare, care riscă să fie călcată în picioare în timp ce ține partea calității și a meritului.

La o ședință de la Google, Sridhar Ramaswamy, unul dintre liderii de la Google care se ocupă de reclame, a spus o poveste care ilustrează foarte drăguț acest lucru. Era pe la începuturile existenței produsului AdWords, stindardul Google în domeniul reclamelor, iar Serghei Brin avea o idee legată de un lucru care dorea să fie implementat de echipa de ingineri condusă de Sridhar. Fără îndoială, Serghei era cel mai bine plătit angajat din încăpere, dar nu și-a argumentat într-un mod convingător motivele pentru care ideea sa era cea mai bună, iar Sridhar nu a fost de acord cu ea. Sridhar nu era pe atunci director senior, așa că „hipopotamul" Serghei ar fi putut să-i ordone pur și simplu lui Sridhar să cedeze. În schimb, a propus un compromis. Jumătate din echipa lui Sridhar urma să lucreze la ceea ce dorea Serghei, iar cealaltă jumătate urma să încerce ideea lui Sridhar. Sridhar tot nu a fost de acord și, după multe dezbateri legate de meritele relative ale celor două idei aflate în competiție, ideea lui Serghei a fost abandonată.

Acest rezultat a fost posibil doar pentru că Serghei, ca inteligență creatoare, a înțeles în profunzime datele ce i-au fost prezentate, tehnologia platformei și contextul deciziei. „Hipopotamul" care nu înțelege ce se întâmplă e mai degrabă înclinat să încerce să-și croiască drum spre succes prin intimidări. Dacă ocupați un post cu răspundere, dar sunteți copleșit de povara acestuia, este mai ușor să vă croiți drum cu o abordare de genul „pentru că am zis eu așa". Trebuie să aveți încredere în oamenii dumneavoastră și suficient de multă încredere în propria persoană pentru a-i lăsa să găsească o cale mai bună.

Pe Serghei nu l-a deranjat să cedeze controlul și autoritatea în favoarea lui Sridhar, pentru că știa că, angajându-l pe Sridhar, obținuse un om care foarte probabil avea idei mai bune decât ale sale. Sarcina sa de „hipopotam" era să se dea la o parte dacă i se părea că ideea sa nu este cea mai bună. Și Sridhar avea o sarcină: trebuia să-și susțină ideea. Pentru ca meritocrația să funcționeze, trebuie să dea naștere unei culturi în care există „obligația de a avea o altă părere".* Dacă un angajat crede că e ceva în neregulă cu o idee, trebuie să ridice problema sesizată. Dacă nu face acest lucru și dacă ideea mai slabă are câștig de cauză, atunci este culpabil. Din experiența noastră, majoritatea inteligențelor creatoare au opinii ferme și abia așteaptă să le rostească; pentru ei obligația culturală de a nu fi de acord le dă libertatea să-și spună părerea. Alții, însă, se simt inconfortabil când formulează păreri în dezacord cu altcineva, în special într-un forum public. De aceea, dezacordul trebuie să fie o obligație, nu o opțiune. Chiar și cei mai reticenți de la natură trebuie să se forțeze să înfrunte „hipopotamii".

În cadrul meritocrațiilor, se iau decizii mai bune și se creează un mediu în care toți angajații se simt apreciați și autorizați. Ei demolează cultura fricii, mediul noroios, întunecos, în care preferă „hipopotamii" să se bălăcească și elimină predispozițiile care pot împiedica măreția. Colega noastră Ellen West a istorisit o întâmplare care i-a fost povestită de un membru al grupului gayglerilor (grupul care susține

---

* Am auzit această frază de la Shona Brown, care a reținut-o în anii petrecuți la McKinsey & Company. Pe site-ul companiei McKinsey e scris foarte clar: „Toți consultanții de la McKinsey sunt obligați să nu fie de acord cu ceva dacă li se pare incorect sau contravine intereselor clientului. Contează opinia fiecăruia. Chiar dacă eziți să nu fii de acord cu cel mai important membru senior al echipei sau cu clientul, ne așteptăm să comunici punctul tău de vedere" (n.a.).

diversitatea la Google și este destinat angajaților care sunt lesbiene, homosexuali, bisexuali și transsexuali). Acesta i-a spus lui Ellen că gayglerii au discutat dacă ar trebui sau nu să fie considerat Google prima companie „post-gay" la care lucraseră. Prin consens, s-a decis că este aproape, deoarece la Google „nu contează cine ești, ci doar ceea ce faci". Bingo.

Regula lui șapte

Restructurarea este unul dintre cele mai urâte concepte din lexiconul corporativ, poate egalat doar de „externalizare" și de „prezentare cu optzeci de diapozitive". Un director decide că structura companiei este sursa unei probleme, iar în cazul în care compania ar fi organizată altfel, totul ar fi minunat. Astfel, compania trece pe neobservate de la o organizație centralizată la una descentralizată sau de la funcțională la divizională. Unii directori „câștigă", iar alții „pierd". Între timp, majoritatea angajaților rămân în poziție de limbo, întrebându-se dacă mai au slujbă, iar dacă au, cine va fi noul lor șef și dacă vor obține sau nu separeul drăguț de la fereastră. Apoi, un an sau doi mai târziu, un alt șef (sau poate același) își dă seama că firma are în continuare probleme și dispune o nouă restructurare. Aceasta este glorioasa viață corporatistă „în cicluri"*.

Structura organizatorică este dificil de stabilit. Formula care funcționează când compania e mică și are un singur sediu nu se mai dovedește câștigătoare când compania se dezvoltă și are sedii în toată lumea. De aceea sunt atât de multe restructurări: dacă nu există răspuns perfect, companiile trec pe neobservate

* Glumă a inițiaților din domeniul calculatoarelor, scrisă cu mândrie de Jonathan Rosenberg, absolvent de economie. Vezi următoarea notă de subsol (n.a.).

de la o soluție nu tocmai optimă la alta. Pentru a evita acest balet, cea mai bună abordare constă în lăsarea la o parte a noțiunilor preconcepute privind modul în care ar trebui organizată compania și aderarea la câteva principii importante.

Mai întâi, păstrați structura companiei cât mai plată. În majoritatea companiilor, există o tensiune elementară între șef și angajat: oamenii pretind că vor o organizație plată, ca să poată fi mai aproape de vârf, dar, de obicei, ei duc dorul ierarhiei. Inteligențele creatoare sunt altfel: ele preferă o organizație plată, dar nu pentru că vor să fie aproape de cei de la vârf, ci mai mult pentru că vor să vadă lucrurile duse la bun sfârșit și, în acest scop, au nevoie de acces direct la factorii de decizie. Larry și Serghei au încercat cândva să rezolve această nevoie renunțând total la manageri; au numit această formă de organizare „dez-org". Prin urmare, la un moment dat, directorul departamentului de proiectare, Wayne Rosing, ajunsese în situația în care avea de citit 130 de rapoarte directe. Inteligențele creatoare nu sunt însă chiar *atât* de diferite; pe de altă parte, la fel ca orice alt angajat, și acestea au nevoie de o structură organizațională oficială. În consecință, experimentul de proiect fără directori s-a încheiat, iar Wayne a reușit să-și vadă din nou familia.

Soluția pe care am adoptat-o în final a fost ceva mai puțin draconică, dar la fel de simplă. Am numit-o regula lui șapte. Am lucrat la alte companii folosind regula lui șapte, dar în toate aceste cazuri regula preciza că managerii puteau primi *maximum* șapte rapoarte directe. Versiunea adoptată de Google propune ca managerii să primească *minimum* șapte rapoarte directe (Jonathan avea, de obicei, între cincisprezece și douăzeci atunci când conducea echipa de produse de la Google). Avem în continuare scheme organizatorice, dar regula (care este mai degrabă orientativă, deoarece există și excepții) face

schemele de organizare să fie mai plate, limitează supravegherea managerială și acordă mai multă libertate angajaților. Cu atât de multe rapoarte directe (majoritatea managerilor primesc mai mult de șapte), efectiv nu există timp pentru micromanagement.

(Nu) Fiecare pe barba lui

Când Eric era la Sun, companie care creștea pe atunci rapid, afacerea devenise suficient de complexă încât conducerea a decis să restructureze compania împărțind-o în unități mai mici. Noile unități erau denumite „planete", deoarece gravitau în jurul centrului companiei Sun (soare), care comercializa servere, și fiecare avea propria structură de profit și pierderi. (Oamenii de la Sun explicau adesea structura separată de P&P spunând „fiecare pe barba lui", probabil pentru că planetele nu au barbă, bărbile nu gravitează în jurul soarelui sau probabil pentru că erau de părere că a spune „la fel procedează majoritatea marilor companii" nu era suficient.)

Problema acestei abordări era că aproape tot venitul companiei provenea din afacerea cu hardware (soarele, nu planetele), așa că avea nevoie de o echipă de contabili care să analizeze acel venit și să aloce câte o cotă fiecărei planete în parte. Modul în care se făcea alocarea și funcționau lucrurile era ținut secret, într-atât încât liderilor unităților nu li se permitea să aibă o copie a documentului prin care se făcea alocarea, ci li se citea pur și simplu actul cu voce tare.

Noi credem în compania organizată din punct de vedere funcțional printr-o împărțire pe cât posibil pe departamente separate, cum ar fi cele de proiectare, produse, finanțe și vânzări, care raportează directorului executiv, deoarece

organizarea în unități de afaceri sau linii de produse poate duce la formarea de silozuri, lucru care împiedică de obicei libera circulație a informațiilor și a oamenilor. Păstrarea P&P separate pare o metodă bună de a evalua performanțele fiecărei unități, dar poate avea nefericitul efect secundar de denaturare a comportamentului: liderii unei unități de afaceri sunt motivați să considere P&P-ul lor prioritar, ceea ce poate să nu fie în interesul companiei. Dacă aveți mai multe P&P-uri în companie, asigurați-vă că sunt justificate de clienți și parteneri externi reali. La Sun, formarea planetelor a dus la o enormă scădere a productivității, în paralel cu faptul că liderii (și contabilii) nu s-au mai concentrat asupra realizării unor produse extraordinare, ci asupra optimizării unui rezultat aflat la sfârșitul unei formule contabile.

Și, ori de câte ori este posibil, evitați documentele secrete de organizare.

Finalizați întreaga restructurare într-o singură zi

Există cazuri în care restructurarea chiar are sens. Când sosește o asemenea zi, avem două reguli. Mai întâi, e bine să fiți atent la tendințele diferitelor grupuri: inginerii complică lucrurile, marketingul adaugă niveluri de conducere, iar vânzările cresc numărul de asistenți. Gestionați acest fenomen (iar faptul că sunteți conștient de el e un mare pas înainte). În al doilea rând, finalizați întreaga restructurare într-o singură zi. Acest lucru poate părea imposibil de realizat, dar există un argument care lucrează în favoarea sa, deși este contrar intuiției. Când aveți o companie alcătuită din inteligențe creatoare, puteți tolera dezordinea. De fapt, aceasta ajută, pentru că inteligențele creatoare consideră că haosul le dă puteri, nu-i zăpăcește.

În 2012, când Nikesh Arora a restructurat partea comercială a companiei Google, adică o echipă de o mie de oameni care se ocupau de vânzări, producție și marketing, s-a mișcat rapid, comunicând schimbările echipei sale, înainte să fie puse la punct toate detaliile. Linia de produse Google crescuse în numai câțiva ani, de la un singur produs principal, AdWords, la mai multe oferte (inclusiv reclame pe YouTube, rețeaua Google Display Network și reclamele MobileAds), „prăsind" noi echipe de vânzări și creând o oarecare confuzie în domeniu. Nikesh dorea – la fel ca mulți alți lideri din domeniul vânzărilor care se ocupă de mai multe produse – să creeze un departament unic la Google, care să se reorienteze către client. Spre deosebire de majoritatea liderilor departamentelor de vânzări, Nikesh a planificat și a efectuat restructurarea în numai câteva săptămâni (recunoaștem, nu a fost o singură zi, dar, după cum a observat Clarence Darrow, uneori o zi nu înseamnă literalmente 24 de ore)*, știind că echipa sa se va mobiliza și va termina treaba. În următoarele câteva luni, echipa comercială a suferit mai multe ajustări, rămânând fidelă intenției de a realiza schimbarea în paralel cu creșterea calității rezultatelor echipei. Cheia consta în rapiditatea restructurării și lansarea ei înainte să fie definitivată. În consecință, structura organizației a devenit mai puternică decât fusese inițial, iar echipa a fost mai implicată în succesul restructurării, deoarece ajutase la obținerea rezultatului final. Pentru că nu există structură organizatorică perfectă, nu încercați să o găsiți. Găsiți o

* În caz că ați adormit la ora de istorie americană sau v-ați născut altundeva, ne referim la procesul Scopes din vara lui 1925, în cadrul căruia Clarence Darrow, renumitul avocat, îl apăra pe profesorul de liceu John Scopes pentru că predase teoria evoluționistă, încălcând astfel legea statului Tennessee. Darrow a argumentat că nu e posibil ca „zilele" creației din Biblie să fi avut doar 24 de ore, ci mai mult, și, prin urmare, teoria evoluționistă nu ar fi incompatibilă cu învățăturile Bibliei (n.a.).

structură cât mai apropiată de cea optimă și lăsați inteligențele creatoare să descifreze restul.

Regula de două pizze a lui Bezos

Elementele de bază ale organizațiilor ar trebui să fie echipele *mici*. Jeff Bezos, fondatorul companiei Amazon, avea la un moment dat o regulă a „echipei de două pizze"*, care stipulează că echipele trebuie să fie suficient de mici încât să se poată sătura cu două pizze. Echipele mai mici realizează mai multe lucruri decât echipele mari și petrec mai puțin timp comentând și întrebându-se cine va primi laudele. Echipele mici sunt ca familiile: poate membrii se mai contrazic și se ceartă, iar uneori aceste „familii" pot fi de-a dreptul disfuncționale, dar de obicei, la momentul critic, conlucrează. Echipele mici tind să devină mai mari pe măsură ce produsul lor se dezvoltă; lucrurile create de numai o mână de oameni necesită în final o echipă mult mai mare, care să le întrețină. Acest lucru este în regulă, atât timp cât echipele mai mari nu exclud existența micilor echipe care lucrează pentru a „sparge gheața" în continuare. O companie în ascensiune are nevoie de ambele.

Organizați compania pornind de la angajații cu cel mai mare impact în colectiv

Un ultim principiu de natură organizatorică: aflați care angajați au impactul maxim în colectiv și efectuați organizarea companiei în jurul lor. Decideți cine conduce compania, nu în

* Richard L. Brandt, „Birth of a Salesman" (*Wall Street Journal*, 15 octombrie 2011) (n.a.).

funcție de poziția ocupată sau de experiență, ci de performanțe și de pasiune. Performanțele ar trebui să fie ușor de evaluat, dar pasiunea este mai greu de măsurat. Pasiunea este nativă la cei mai buni lideri, genul de oameni care sunt aleși șefi de echipă fără ca măcar să se ofere voluntari, și îi face pe alții să fie atrași spre aceștia dintâi, ca pilitura de un magnet. Bill Campbell, anteriorul director executiv al companiei Intuit, precum și antrenor și mentor continuu al ambilor autori, o citează adesea pe Debbie Biondolillo, fosta șefă a Departamentului de Resurse Umane de la Apple, care spunea: „Titulatura postului te face manager, oamenii tăi te fac lider".

Mai demult, Eric discuta cu Warren Buffett despre lucrurile pe care le urmărește acesta din urmă când achiziționează companii. Răspunsul lui Warren a fost: „Un lider care nu are nevoie de mine". În cazul în care compania este condusă de o persoană care dă rezultate bune pentru că este dedicată succesului ei, nu doar realizând un pachet prin vânzarea de acțiuni către Berkshire Hathaway, atunci Warren va investi. Echipele interne funcționează foarte asemănător: veți dori să investiți în oamenii care fac ceea ce cred că este corect, indiferent dacă le veți da sau nu permisiunea. Veți descoperi că acei oameni sunt, de obicei, cele mai bune inteligențe creatoare.

Nu înseamnă că trebuie să creați un sistem bazat pe vedete; de fapt, cele mai bune sisteme de conducere sunt construite în jurul unui ansamblu, mai degrabă de forma unei trupe de balet decât a unei mulțimi de superstaruri coordonate. Această abordare produce caracterul unitar al companiei pe termen lung, în care pe o banchetă lată stau talente de mare performanță, gata să conducă atunci când se ivește ocazia.

La cel mai înalt nivel de conducere, oamenii cu cel mai mare impact, cei care conduc efectiv compania, ar trebui să fie cei care se ocupă de produse. Când un director executiv prezidează

ședința echipei sale, o regulă de bază este aceea că minimum 50% dintre cei care stau la masă ar trebui să fie experți în produsele și serviciile companiei și răspunzători de realizarea produselor. Astfel veți fi sigur că preocuparea principală a echipei de conducere va fi reprezentată de excelența produsului. Componentele operaționale, cum ar fi finanțe, vânzări și departamentul juridic, sunt evident esențiale pentru succesul unei companii, dar nu ar trebui să „domine conversația".

Veți dori, de asemenea, să selectați în funcții de lideri oameni care nu pun interesele personale mai presus de cele ale companiei. Vedem frecvent acest fenomen în companiile cu divizii sau cu departamente, unde, așa cum am observat mai înainte, succesul departamentului poate prevala asupra interesului companiei în ansamblu. Mai demult, când Eric lucra la Sun, avea nevoie de un nou server. Era în timpul vacanțelor și, în loc să-l comande prin intermediul sistemului intern de achiziții, a coborât pur și simplu în depozit și a luat un sistem de pe raft. A deschis cutia și a găsit șase documente de tipul „Citește acest document mai întâi", fiecare provenind de la câte un departament al cărui „hipopotam" a crezut că mesajul său este cel mai important.

O mulțime de site-uri guvernamentale sunt de vină pentru acest lucru. (Și telecomenzile. Cel puțin, aceasta este singura explicație pe care o putem da ca justificare a motivului pentru care sunt atât de oribile. Serios, de ce este butonul pentru Mut micuț și ascuns pe când butonul „la cerere" este mare și are altă culoare? Pentru că directorii care conduc departamentul „la cerere" trebuie să realizeze o cifră de plan și nimeni nu e plătit dacă lumea dă televizorul pe Mut când sunt reclame.) Nu ar trebui să puteți modifica schema organizatorică a companiei astfel încât să-i reorientați prioritatea dinspre proiectarea produsului său spre alte domenii. Vă puteți da seama cine este

șeful suprem de la Apple când deschideți cutia noului dumneavoastră iPhone? Da. Sunteți dumneavoastră, clientul, sau unul dintre șefii departamentelor software, fabricație, distribuție cu amănuntul, hardware, aplicații ori tipul care semnează cecurile. Exact așa ar trebui să stea lucrurile.

Odată ce identificați oamenii cu cel mai mare impact în companie, dați-le mai multe de făcut. Când acordați mai multe responsabilități celor mai buni oameni ai dumneavoastră, aveți încredere că vor prelua din sarcini până când vor ajunge să spună că mai mult nu mai pot. Așa cum sună zicala din bătrâni: „Dacă vrei ca un lucru să fie făcut, cere-i unui om ocupat să se ocupe de el".

Exilați „valeții", dar susțineți „divele"

Mai țineți minte ghicitoarea din copilărie despre cavaleri și valeți? Sunteți pe o insulă cu cavaleri, care spun mereu adevărul, și cu valeți, care spun mereu minciuni. Stați la o răscruce de drumuri. Un drum duce către libertate, iar celălalt, spre moarte. La răscruce sunt doi oameni, unul e cavaler și celălalt, valet, dar dumneavoastră nu știți ce este fiecare. Puteți pune o singură întrebare cu răspuns da/nu ca să aflați pe ce drum să mergeți. Cum procedați?*

Viața e precum acea insulă, doar că mai complicată. Deoarece valeții din realitate nu sunt numai lipsiți de integritate, ci și

* Există câteva răspunsuri corecte. Arătați într-o anumită direcție și spuneți-i oricăreia dintre persoane: „Dacă te-aș întreba: «Este acesta drumul spre libertate, ai spune da?»" Dacă răspunsul este „da", atunci este drumul către libertate. Dacă răspunsul e „nu" atunci este drumul spre moarte. L-ați mai putea întreba pe unul dintre ei: „Dacă l-aș întreba pe celălalt ce drum să urmez, ce mi-ar spune?" Atunci judecați invers. Sau ați putea acționa ca unii dintre președinții americani, ordonând o invazie (n.a.).

neglijenți, egoiști și au un mod specific de a-și croi drum, șerpuind practic prin orice companie. De exemplu, aroganța este o trăsătură a valetului, care este un produs secundar natural al succesului, la fel cum caracterul excepțional este fundamental pentru a învinge. Inginerii modești și drăguți se transformă și devin nesuferiți când cred că sunt unicii descoperitori ai următoarei mari invenții a lumii. Acest fenomen este periculos, deoarece egoul creează unghiuri moarte.

Și alte semnalmente clasifică oamenii în tagma valeților. Invidios pe succesul colegului? Valet. (Amintiți-vă de celebrul valet Iago, avertizându-l pe inteligentul creativ Othello: „O, domnul meu, ferește-te de gelozie. Ea este un monstru cu ochi verzi ce-și bate joc de carnea cu care se hrănește.“*) Își asumă merite pentru munca altcuiva? Valet. Vinde unui client ceva de care nu are nevoie sau care nu-i va folosi? Valet. Face să explodeze un pachet de mâncare semipreparată în cuptorul cu microunde și nu face curățenie? Valet. Dă cu graffiti prin naos? Valet.

Caracterul unei companii este suma caracterelor oamenilor acesteia, așa că, dacă luptați pentru o companie cu un caracter „sterlin“, acesta este standardul pe care trebuie să-l stabiliți pentru angajații dumneavoastră. Nu e loc pentru valeți. Și, din experiența noastră, un valet rămâne un valet. (Tom Peters: „Nu există noțiunea de *mică scăpare de integritate*“.)

Din fericire, comportamentul angajatului poate fi normat din punct de vedere social. Într-o cultură sănătoasă, cu valori cavalerești, cavalerii vor denunța valeții pentru comportamentul lor mizerabil până se schimbă sau părăsesc compania. (Acesta este un alt argument care vine în favoarea birourilor

---

* William Shakespeare. Traducerea în limba română *Othello* (*Shakespeare – Opere complete*, volumul 3), Leon Levițchi, Editura Univers, București, 1987, pp. 396–397 (n.t.).

aglomerate: oamenii evoluează la cote maxime când sunt înconjurați de controale sociale, iar birourile aglomerate au multe asemenea controale!) Această măsură este foarte eficientă pentru majoritatea ofenselor aduse de valeți celorlalți, deoarece valeții sunt, în general, mai motivați de succesele personale decât cavalerii, iar dacă simt că prin comportamentul lor nu se îndreaptă spre succes, sunt mai dispuși să plece. Ca manager, dacă detectați un valet în mijlocul echipei, cel mai bine este să-i reduceți responsabilitățile și să desemnați un cavaler să-și asume coordonarea lui. Iar pentru mai multe ofense sfruntate, trebuie să scăpați rapid de valet. Gândiți-vă la puii de elefanți de mare (valeți) care încearcă să fure lapte de la mamele altor pui ca ei: sunt mușcați nu numai de mama care alăptează, ci și de celelalte foci femele (cavaleri).* *Trebuie* să fiți întotdeauna ferm cu oamenii care încalcă interesele fundamentale ale companiei. Nu-i mușcați, dar acționați rapid și decisiv. *Curmați categoric răul de la rădăcină.*

Există apogee ale servilismului. Servilismul se apropie de o masă critică, mai mică decât v-ați imagina**, și oamenii încep să

---

* Elefanții de mare iau lucrurile în serios: „Aceste mușcături fac răni serioase. Dacă un pui înțărcat strigă când scapă cu fuga, atrage atenția femelelor dimprejur, care adesea se alătură, încercând să muște puiul care se retrage. Consecința e că puii prinși încercând să fure lapte sunt alungați de obicei din harem". Vezi Joanna Reiter, Nell Lee Stinson și Burney J. Le Boeuf, „Northern Elephant Seal Development: The Transition from Weaning to Nutritional Independence" (*Behavioral Ecology and Sociology*, volumul 3, august 1978), pp. 337–367 (n.a.).

** Una dintre cele mai serioase descoperiri din psihologie, valabilă pentru multe experiențe umane, este aceea că, după cum e formulat într-o lucrare renumită, „răul este mai puternic decât binele". În firme, adesea sunt suficiente doar câteva mere stricate pentru a le strica și pe celelalte din coș. Vezi Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer și Kathleen D. Vohs, „Bad is Stronger Then Good" (*Review of General Psychology*, volumul 5, ediția a IV-a, decembrie 2001). Pentru efectul mărului stricat în organizații, vezi Will Felps, Terrence R. Mitchell și Eliza Byington, „How, When and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups" (*Research in Organizational Behaviour*, volumul 17, ianuarie 2006) (n.a.).

creadă că trebuie să se comporte ca niște valeți pentru a reuși, ceea ce nu face decât să exacerbeze problema. Inteligențele creatoare pot avea o serie de trăsături de caracter bune, dar nu sunt sfinte, așa că e bine să țineți sub observație procentajul de servilism.

Valeții nu trebuie confundați cu divele. Comportamentul de valet este un produs al lipsei de integritate; comportamentul de divă semnalează un om într-adevăr excepțional. Valeții pun înaintea echipei individul; divele cred că sunt mai bune decât toată echipa, dar vor succesul pentru ele și pentru echipă. De valeți trebuie să vă ocupați cât mai rapid posibil, dar atât timp cât contribuțiile divelor corespund grandomaniei lor nepământene, acestea ar trebui tolerate și chiar protejate. Oamenii extraordinari sunt adesea neobișnuiți și dificili, iar unele dintre capriciile lor pot surprinde într-un mod extrem de neplăcut. Deoarece cultura înseamnă norme sociale, iar divele refuză să fie normale, factorii culturali pot conspira pentru a elimina din companie divele odată cu valeții. Atâta vreme cât ceilalți angajați pot găsi un mod de a conlucra cu divele, iar realizările divelor depășesc pagubele colaterale cauzate de felul lor de a fi, ar trebui să luptați pentru ele. Ele vă vor rentabiliza investiția, făcând lucruri interesante. (Iar dacă ați citit acest paragraf, gândindu-vă la orice divă ca fiind de genul feminin, nu uitați că Steve Jobs a fost una dintre cele mai mari dive din domeniul calculatoarelor pe care le-a avut vreodată planeta!)

Suprasolicitat în sensul bun

Echilibrul dintre viață profesională și viață particulară. Aceasta este o altă piatră de încercare pentru practicile managementului presupus a fi „luminat", care poate insulta angajații

inteligenți dedicați. Această expresie este chiar o parte a problemei: pentru mulți oameni, munca este o parte importantă a vieții, nu ceva care trebuie separat de restul existenței. Cele mai bune culturi invită și le permit oamenilor să se epuizeze într-un sens bun, având prea multe lucruri interesante de făcut, la serviciu și acasă. Atunci, dacă sunteți manager, este responsabilitatea dumneavoastră să păstrați viața profesională a angajaților interesantă și încărcată; *nu* este o componentă-cheie a slujbei dumneavoastră sarcina de a-i ține ocupați în mod constant 40 de ore pe săptămână.

Amândoi am lucrat cu mame tinere, total inaccesibile pentru câteva ore seara, atunci când sunt cu familiile lor și duc copiii la culcare. Apoi, în jurul orei nouă seara, e-mailurile încep să sosească și discuțiile încep să se lege, iar atunci știm că ne bucurăm de atenția lor. (Și pentru tați e valabil acest lucru, dar e valabil în special pentru mamele care lucrează.) Sunt suprasolicitate? Da. Au prea multe de făcut și acasă? Da. Își sacrifică familia și viața pentru muncă? Da și nu. Au luat deciziile privind stilul de viață. Sunt momente când munca la birou copleșește totul și trebuie să facă sacrificii, iar ele acceptă acest lucru. Sunt însă și momente când părinții se strecoară pentru o după-amiază ca să-i ducă pe copii la plajă sau, mai probabil, aduc „gașca" la serviciu, pentru prânz sau cină. (Principala curte a sediului Google arată într-o seară de vară ca o tabără de familie; o grămadă de copii aleargă de colo-colo, în timp ce părinții se bucură de o cină plăcută.) Perioadele stresante pot dura săptămâni în șir sau chiar luni, în special la începuturile de proiect, dar nu durează niciodată la infinit.

Gestionați acest aspect, dându-le oamenilor răspundere și libertate. Nu le ordonați să stea până târziu, dar nici nu le spuneți să meargă acasă devreme pentru a petrece timp cu familiile lor. În schimb, spuneți-le să-și asume lucrurile de care

răspund, iar ei vor face tot ce trebuie pentru a le rezolva. Acordați-le spațiul și libertatea pentru a le realiza. Marissa Mayer, devenită una dintre cele mai renumite mame care lucrau în Silicon Valley, spunea în 2012, la puțin timp după ce a preluat postul de director executiv la Yahoo, că epuizarea nu este provocată de faptul că lucrezi prea intens, ci de resentimentul pe care-l simți când ești nevoit să renunți la ceea ce contează cu adevărat pentru tine.* Permiteți-le inteligențelor creatoare să aibă controlul asupra existenței lor și, de obicei, vor lua cele mai bune decizii pentru ele privind modul de a-și echilibra viețile.**

Puteți ajuta și păstrând angajații împărțiți în echipe mici. În echipele mici, colegii sunt mai degrabă apți să sesizeze când unul dintre ei este epuizat și trebuie să meargă acasă mai devreme sau să-și ia o vacanță. O echipă mare poate considera că un coleg care-și ia o vacanță lenevește; o echipă mică se bucură să vadă un scaun liber.

Încurajăm oamenii să-și ia vacanțe veritabile, deși nu pentru a promova „echilibrul muncă-viață". În cazul în care cineva este atât de esențial pentru succesul companiei încât crede că nu se poate deconecta o săptămână sau două de la treburile companiei fără ca totul să se ducă pe apa sâmbetei, atunci avem o problemă mai mare, care trebuie rezolvată. Nimeni nu ar trebui să fie și nu poate fi indispensabil. Ocazional veți întâlni angajați

---

* Marissa Mayer, „How to Avoid Burnout" (*Bloomberg Businessweek*, 12 aprilie 2012) (n.a.).

** E clar că munca prea intensă poate produce epuizare; evident, timpul și energia oamenilor nu sunt infinite. Cercetarea fenomenului de epuizare arată însă că lipsa de control este de asemenea o cauză majoră a acesteia. (Alte cauze sunt recompensarea insuficientă, o înfrângere publică, lipsa corectitudinii și conflictul valorilor.) Cercetătorul de frunte al domeniului epuizării, psihologul Christina Maslach, vede epuizarea ca pe un simptom al unei nepotriviri între oameni și slujbele lor și ea pune în sarcina întreprinderii crearea unor medii de lucru mai umane. Vezi Christina Maslach și Michael P. Leiter, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* (Jossey-Bass, 1997) (n.a.).

care produc în mod intenționat această situație, probabil ca să-și hrănească infatuarea sau dintr-o convingere greșită că „indispensabilitatea" este echivalentă cu siguranța slujbei. Convingeți asemenea oameni să-și ia o vacanță frumoasă și asigurați-vă că următorii la rând îi înlocuiesc cât timp sunt plecați. Primii se vor întoarce din vacanță proaspeți și cu poftă de muncă, iar cei care i-au înlocuit vor fi mai încrezători în propriile puteri. (Acesta este un uriaș beneficiu ascuns pentru cei care-și iau concedii de maternitate și paternitate.)

Instaurați cultura lui „da"

Amândoi suntem părinți, așa că, datorită mai multor ani de experiență personală, înțelegem obiceiul părinților de a descuraja copiii prin răspunsul automat „nu".

— Îmi dai o apă minerală?

— Nu.

— Îmi dai două cupe de înghețată în loc de una?

— Nu.

— Pot să mă joc pe calculator chiar dacă nu mi-am făcut tema?

— Nu.

— Pot băga pisica în uscătorul de rufe?

— Nu.

Sindromul „spune-i nu" se poate manifesta și la locul de muncă. Companiile au moduri elaborate, adesea pasiv-agresive, de a spune „nu": proceduri de urmat, aprobări de primit, ședințe la care să participați. Pentru inteligențele creatoare, a li se răspunde cu „nu" este ca și cum ar muri puțin. „Nu" este un semnal pentru faptul că firma și-a pierdut entuziasmul de la început, că este prea corporatistă. Dacă spuneți suficient de

multe „nu"-uri, inteligențele creatoare încetează să mai pună întrebări și încep să se îndrepte spre ieșire.

Ca să împiedicați așa ceva, instaurați cultura lui „da". Companiile în dezvoltare poartă germenele haosului, pe care majoritatea managerilor încearcă să-l controleze adoptând mai multe proceduri. Deși unele dintre procese sunt necesare pentru a ajuta la ascensiunea companiei, ele ar trebui întârziate cât mai mult posibil. Stabiliți ștachete înalte pentru noul proces sau noua instanță de aprobare; asigurați-vă că există rațiuni comerciale extrem de stringente, care impun crearea lor. Ne place următorul citat al fostului președinte al Universității din Connecticut și academician, Michael Hogan: „Primul meu sfat este următorul: spuneți «da». De fapt, spuneți «da» cât mai des. Spunând «da», începeți lucruri. «Da» arată cum merg lucrurile. «Da» conduce la noi experiențe, iar noile experiențe vă vor aduce cunoaștere și înțelepciune... Atitudinea pe care o aveți spunând «da» arată cum veți merge înainte în aceste vremuri nesigure".*

Cu câțiva ani în urmă, fostul director de la YouTube Salar Kamangar a avut propria revelație a importanței rostirii unui „da". Aceasta s-a produs în timpul ședinței săptămânale cu echipa, la care a fost discutată testarea unei noi funcții: redarea de înaltă definiție. Testarea se desfășura bine. De fapt, atât de bine, încât Salar a întrebat dacă există vreun motiv întemeiat pentru ca respectiva funcție să nu fie lansată pe piață imediat.

— Ei bine, a spus cineva, conform planificării, nu ar trebui să o lansăm decât cu câteva săptămâni mai târziu, ca să o putem testa în continuare pentru a ne asigura că funcționează.

— Corect, a spus Salar, dar în afară de planificare există vreun motiv întemeiat să nu o lansăm acum?

---

* Steve Friess, „In Recession, Optimistic College Graduates Turn Down Jobs" (*New York Times*, 24 iulie 2009) (n.a.).

Nimeni nu a găsit niciun contraargument, iar funcția redării de înaltă definiție a clipurilor pe YouTube a fost lansată a doua zi. Nu s-a produs niciun dezastru, nimic nu s-a stricat, iar milioane de utilizatori de YouTube fericiți au beneficiat cu câteva săptămâni mai devreme de faptul că un om a spus „da".

amuzant, nu Amuzant

În fiecare săptămână, la ședința generală TGIF de la Google, toți noii angajați iau loc într-o anumită parte a sălii și primesc pălării cu elice multicolore, pentru a fi identificați. Serghei îi întâmpină cu căldură, toți aplaudă, după care spune:

— Acum, treceți înapoi la treabă.

Nu e cea mai inspirată glumă, dar spusă pe tonul sec al lui Serghei și cu un ușor accent rusesc, stârnește de fiecare dată râsete copioase. Pe lângă celelalte mari talente ale lui Serghei, unul dintre punctele lui forte ca lider de inteligențe creatoare este simțul umorului. Când prezidează ședințele TGIF, constantele sale vorbe de duh improvizate stârnesc multe râsete - nu zâmbete subțiri, de complezență, datorate faptului că e unul dintre fondatori, ci hohote autentice.

Un start bun, un proiect extraordinar, o slujbă bună, ar trebui să fie, la drept vorbind, amuzantă, iar dacă îți dai sufletul muncind fără să simți nicio plăcere, atunci probabil ceva nu e în regulă. O parte din distracție provine din inhalarea aburilor viitorului succes. Cea mai mare parte a distracției provine însă din faptul că râdeți, glumiți și savurați compania colegilor.

Majoritatea companiilor încearcă să fabrice Distracția, cu „D" mare. De exemplu: organizăm vineri picnicul/petrecerea de vacanță/excursia anuală a companiei. Va fi muzică Amuzantă. Vor fi premii Amuzante. Va fi un concurs oarecare

Amuzant, care-i va face pe o parte dintre colegii dumneavoastră să se simtă prost. Va fi o acțiune Amuzantă de pictare a fețelor/un clovn Amuzant/ghicitoare Amuzantă care va descifra viitorul. Va fi mâncare Amuzantă (dar nu alcool Amuzant). Veți participa. Vă veți Amuza. Aceste evenimente Amuzante au toate o problemă: nu sunt amuzante deloc.

Lucrurile nu ar trebui să fie așa. Nu e nimic greșit la ideea ca firma să organizeze evenimente, atâta vreme cât sunt inspirate. De fapt, nu e greu să dai o petrecere de companie amuzantă. Formula este exact aceea a căsătoriilor amuzante: oameni extraordinari (și ați angajat oameni extraordinari, nu?) + muzică bună + mâncare și băutură bune. Deși caracterul amuzant poate fi pus în pericol de invitați care sunt în mod congenital nesărați (mătușa Barbara din Boca Raton, Craig de la contabilitate etc.), nimic nu este ireparabil sau iremediabil dacă invitați o trupă bună, care cântă coveruri din anii 1980 și serviți o bere bună. Toți se simt bine când dansează pe muzica lui Billy Idol și iau o dușcă serioasă de Anchor Steam*.

Apoi sunt ieșirile în grup sau cu întreaga companie. Acestea sunt adesea justificate drept evenimente de „consolidare a echipei“**, care vor ajuta membrii grupului să învețe să lucreze mai bine împreună. Mergeți la cursul de cățărare cu coardă de alpinist sau la cursul de gătit, faceți un test de personalitate sau rezolvați o problemă în grup și, pe neobservate, vă veți angrena, alcătuind o mașinărie reglată cu precizie. Sau nu. Iată părerea noastră despre excursii: uitați de „consolidarea echipei“ și amuzați-vă, pur și simplu. Conceptul lui Jonathan de excursie cuprinde desfășurarea activităților de grup în aer liber (dacă permite vremea), într-un loc nou, departe de birou, astfel încât angajații să se simtă ca într-o excursie adevărată, dar realizabi-

* Marcă de bere cunoscută în California (n.t.).

** În original, „team building“ (n.r.).

lă într-o singură zi și oferind o experiență pe care un angajat nu ar putea sau nu ar avea-o de unul singur.

Aceste reguli l-au făcut pe Jonathan să-și ducă echipa în călătorii prin toată California de Nord: la Muir Woods, Parcul Național Pinnacles, Año Nuevo, pentru a vedea renumiții elefanți de mare, și pe faleza din Santa Cruz. Aceste evenimente nu sunt costisitoare; amuzamentul poate fi ieftin (Amuzamentul însă nu). Prețul admiterii la meciurile de hochei pe role, organizate de Larry și Serghei la începuturile companiei Google, nu era mai mare decât costul unei crose și al unei perechi de role, la care se adăuga plăcerea de a fi driblat de unul dintre fondatorii companiei. Sheryl Sanders avea un club de lectură pentru echipa ei de vânzări, care s-a bucurat de o popularitate atât de mare în sediul nostru din India, încât au participat toți. Eric a fost în fruntea întregii echipe din Seul când au dansat în stil gangnam* cu starul pop coreean PSY, care trecuse pe la biroul lor, în vizită. (Eric nu a urmat sfatul lui Satchel Paige, care i-a recomandat „să danseze ca și când nu l-ar privi nimeni". Când ești lider, toți sunt cu ochii pe tine, așa că nu contează dacă dansezi prost, contează doar că dansezi.)

Jonathan a făcut cândva un pariu cu directoarea departamentului de marketing, Cindy McCaffrey, ca să afle a cui echipă va avea o participare mai mare la sondajul anual de reacție a angajaților companiei, „Googlegeist" (spiritul Google). Cel care pierdea trebuia să spele mașina celui care câștiga. Când Jonathan a pierdut, Cindy a închiriat o limuzină Hummer lungă de opt metri și a mânjit-o cu cât mai mult noroi posibil (nici până în ziua de azi nu știm cum a reușit), după care și-a invitat echipa să vadă cum îi spală Jonathan matahala de mașină și, pe toată durata spălării, l-a bombardat cu baloane de săpun. Altă

* Neologism coreean, care se referă la stilul de viață din cartierul Gangnam din Seul. Denumire preluată după titlul unui hit al cântărețului Psy (n.t.)

dată, Jonathan a înființat terenul de baschet al companiei aducând două seturi de inele de baschet și provocând câteva echipe de ingineri să facă un concurs de montat inele de baschet. Unii dintre acești oameni nu făceau diferența între o cheie de criptare și cheia de paișpe, dar știau să recunoască o provocare inginerească atunci când erau puși în fața ei.

Un semnalment definitoriu al unei culturi amuzante este identic cu cel al uneia inovatoare: distracția vine de peste tot. Cheia constă în stabilirea unor granițe cât mai largi posibil pentru ceea ce este permis. Nimic nu trebuie să fie „sacru". În 2007, câțiva dintre inginerii noștri au descoperit că poza de profil a lui Eric din rețeaua noastră intranet era într-un dosar public. Au modificat fundalul fotografiei, adăugând portretul lui Bill Gates pe fundal și de 1 aprilie au publicat imaginea actualizată pe pagina lui Eric. Orice googler care-l căuta pe Eric vedea următoarele:

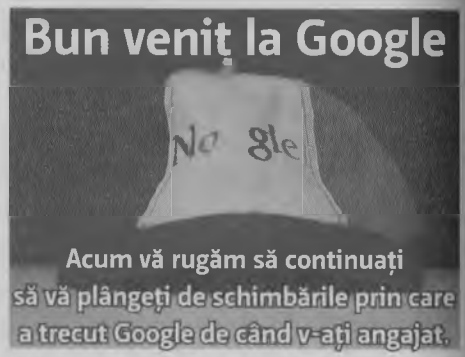
Eric a păstrat-o ca poză de profil o lună.

Umorul inteligențelor creatoare este adesea mai caustic decât simpla adăugare a unei poze a lui Bill Gates pe peretele din fotografie, iar aici intră în joc granițele largi. În octombrie 2010, un cuplu de ingineri de la Google, pe nume Colin McMillen și Jonathan Feinberg, au lansat un site intern numit Memegen, care le permite googlerilor să creeze meme, acestea fiind colaje realizate din fotografii și imagini pline de sensuri, și să-și voteze reciproc creațiile. Memegen le-a oferit googlerilor un nou mod de a se distra în timp ce comentează în mod caustic situația companiei. A fost o reușită pe ambele fronturi. În buna tradiție a lui Tom Lehrer și Jon Stewart, Memegen poate fi foarte amuzant, disecând în același timp esența controverselor din cadrul companiei. Ca să glumim:

Aparent, Eric se bucură de popularitate printre memegeniști:

* Înainte să vină la Google, Colin a fost cofondator al companiei reCAPTCHA, care produce o aplicație software ce ajută site-urile să se asigure că utilizatorii lor sunt oameni, nu roboți. Este acea rubrică în care citiți un text deformat și-l introduceți într-o casetă. Dar cu siguranță cea mai mare realizare a lui este Memegen (n.a.).

Deoarece o plângere constantă a celor de la Google este legată de faptul că lucrurile erau pe vremuri mult mai bune la Google:


Bun venit la Google
Acum vă rugăm să continuați
să vă plângeți de schimbările prin care
a trecut Google de când v-ați angajat.

O idee de nouă aplicație, numită Google Glass:

După anunțarea proiectului Loon (pe care-l vom explica mai detaliat în carte), un googler a simțit că OPT-urile sale (obiectivele de performanță trimestrială – explicate, de asemenea, mai târziu) trebuiau revizuite:

Dansul din Seul cu vedeta de muzică pop PSY:

Toate acestea nu sunt Amuzante – nu ar putea fi realizate prin decret. Sunt amuzante și pot avea loc doar într-un mediu permisiv, unde conducerea are încredere în angajații săi și nu le suspendă la auzul cuvintelor speriaților de bombe: „Ce ne facem dacă se aude că am făcut asta?" Este imposibil să fii vreodată sătul până peste cap de acest gen de amuzament. Cu cât te amuzi mai mult, cu atât muncești mai eficient.

Trebuie să pui ceva pe tine

La puțin timp după ce a devenit director executiv la Novell, Eric a auzit un sfat bun de la o cunoștință. „Când urmează o schimbare spectaculoasă", îi spuse bărbatul, „găsește mai întâi oameni inteligenți. Iar ca să găsești mai mulți oameni inteligenți, este suficient să găsești unul dintre ei". Câteva săptămâni mai târziu, Eric zbura din San Jose până în Utah (unde e sediul social al companiei) împreună cu un inginer de la Novell, care-l impresionase. Eric își amintise de sfatul primit în legătură cu schimbarea spectaculoasă, l-a oprit pe inginerul inteligent la jumătatea propoziției și i-a cerut să-i facă o listă cu zece oameni pe care-i știe la Novell și-i consideră cei mai inteligenți. Câteva minute mai târziu Eric avea lista. A stabilit întâlniri între patru ochi cu fiecare dintre ei.

Două zile mai târziu, prima persoană de pe listă a intrat în biroul lui Eric alb ca varul.

— Am făcut ceva rău? întrebă acesta.

Următoarele câteva întâlniri au decurs în mod similar. Fiecare dintre oamenii inteligenți au venit la întâlnire defensivi și temători. Eric și-a dat seama în curând că oamenii erau concediați la Novell în urma unei discuții între patru ochi cu directorul executiv. Fără să vrea, i-a speriat pe câțiva dintre cei mai buni oameni ai companiei, ei crezând că urmează să fie concediați.

Aceasta a fost una dintre primele lecții care ne-a arătat cât de dificil este să schimbi cultura unei companii existente. Sfatul de a găsi cei mai inteligenți oameni era bun, dar punerea în practică a fost viciată de un obicei stânjenitor al companiei, pe care Eric nu-l anticipase. Instaurarea unei culturi într-o firmă proaspăt înființată este relativ ușor de realizat, dar schimbarea culturii unei companii existente este extraordinar de dificil de efectuat, dar și mai importantă pentru succesul acesteia: o cultură stagnantă, excesiv de „corporatistă", este o anatemă pentru inteligența creatoare obișnuită.

Avem câteva experiențe practice recente legate de această situație, în fabrica noastră de la Motorola Mobility, achiziționată de Google în 2012.* Acolo sunt de luat mai multe măsuri importante. Mai întâi, trebuie recunoscute problemele. Care este cultura care vă definește compania în prezent (nu cea descrisă în declarația de misiune sau valorile promovate, ci cea reală, în care trăiesc zilnic angajații)? Ce probleme au determinat această cultură în companie? Este important nu doar să criticați existența culturii, ceea ce nu va face decât să insulte oamenii, ci mai degrabă să stabiliți o legătură între eșecurile companiei și modul în care cultura a jucat un rol în aceste situații.

Apoi formulați noua cultură pe care o aveți în minte – pentru a împrumuta sloganul publicitar al lui Nike de la Cupa Mondială din 2010, „scrieți viitorul" – și luați măsurile potrivite, foarte vizibile, pentru a începe să evoluați în direcția dorită. Promovați transparența și partajarea ideilor între departamente. Faceți public calendarul fiecăruia, pentru ca angajații să vadă ce fac ceilalți angajați. Organizați mai multe ședințe la nivelul companiei și încurajați angajații să adreseze întrebări, fără să aibă rețineri. Iar când primiți întrebări incomode, răspundeți sincer și onest. Când într-o săptămână la o ședință TGIF subiectul a

* Google a anunțat în 2014 că vinde Motorola către Lenovo (n.a.).

fost Motorola, mai mulți googleri au adresat întrebări deranjante referitoare la produsele companiei, la care s-a răspuns cât mai bine posibil. Mai târziu, Jonathan a auzit fără să vrea un grup de motorolezi întrebându-se dacă angajații care puseseră întrebările incomode urmau să fie concediați. El le-a spus că nu.

Uneori, când încercați să redefiniți cultura unei companii, este util să studiați cultura inițială a acesteia. Lou Gerstner, care a ajutat la proiectarea unei schimbări spectaculoase la IBM, scrie în cartea sa intitulată *Who Says Elephants Can't Dance?*: „Se spune că fiecare instituție nu este decât umbra prelungită a unei singure persoane.* În cazul lui IBM, e vorba despre Thomas J. Watson Sr".** Gerstner continua ideea cu reconstrucția companiei IBM pe baza principalelor convingeri ale lui Watson: excelența în tot ce fac, servicii superioare pentru clienți și respect pentru individ. Deși clădea succesul companiei pornind de la moștenirea fondatorului, nu s-a temut să elimine elementele învechite. Gerstner a abolit faimosul cod vestimentar, costum bleumarin – cămașă albă, instaurat de Watson, deoarece nu-i mai servea scopurilor de a arăta respect pentru client. „Nu am înlocuit un cod vestimentar cu altul, ci am revenit la înțelepciunea domnului Watson și am decis: îmbrăcați-vă conform cerințelor zilei respective și gândiți-vă cu cine vă veți întâlni."***

(Eric a fost întrebat cândva la o ședință a companiei care este codul vestimentar la Google. I s-a răspuns: „Trebuie să pui ceva pe tine".)

---

* Acest citat îi aparține de fapt lui Ralph Waldo Emerson, care a scris: „O instituție este umbra prelungită a unui singur om". Vezi Ralph Waldo Emerson, *Self-Reliance and Other Essays* (Dover Thrift Editions, 1993), p. 26 (n.a.).

** Louis V. Gerstner Jr., *Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround* (HarperBusiness, 2002), p. 183 (n.a.).

*** Ibidem, pp. 184–185 (n.a.).

Toate acestea necesită timp. Cea mai importantă lecție pe care am primit-o în urma experienței cu Motorola este ceva ce mulți dintre voi știți deja: punerea în practică a celor predicate în această carte, în efortul de a schimba o cultură, ia mult mai mult timp decât v-ați aștepta.

Ah'cha'rye

În calitate de întreprinzător care-și deschide o nouă firmă (sau reinventează una existentă) vă abonați la multe zile de muncă prelungită, nopți nedormite și poate câteva zile de naștere ratate. Veți angaja oameni care trebuie să creadă suficient de mult în dumneavoastră și în ideea pe care o aveți pentru a fi dispuși să facă aceleași sacrificii. Pentru a face toate acestea, trebuie să fiți suficient de nebun să credeți că veți reuși, dar suficient de normal pentru a duce planul la bun sfârșit. Este nevoie de dedicare, tenacitate și, cel mai mult, unitate de intenție și scop. Când comandanții de tanc israelieni intră în luptă, ei nu strigă „La atac!", ci își însuflețesc trupele strigând „Ah'cha'rye", care se traduce din ivrit prin „Urmați-mă!" Oricine aspiră să devină conducător de inteligențe creatoare trebuie să adopte această atitudine.

Eric a avut odată o întâlnire cu Mark Zuckerberg, la sediul Facebook din Palo Alto. La acea vreme era clar că Facebook și Mark sunt pe cale să aibă un succes fulminant. Cei doi bărbați au discutat două ore, încheind discuția în jurul orei 19:00. Când Eric se pregătea să plece, o secretară i-a adus lui Mark cina și i-a pus-o lângă calculator. Mark s-a așezat și și-a reluat lucrul. Era clar față de ce își manifesta angajamentul.

Unul dintre primii noștri ingineri, Matt Cutts, își amintește că îl vedea adesea pe Urs Hölzle, șeful inginerilor, care conducea realizarea infrastructurii centrului de date de la Google,

adunând uneori nimicuri de pe hol în timp ce se plimba prin sediu. Acesta este un refren frecvent în Silicon Valley: directorul executiv care ridică grămada de ziare din fața ușii de la intrare, fondatorul care șterge de praf tejghelele. Prin aceste acțiuni, liderii își dovedesc natura egalitară: suntem implicați cu toții în această aventură și nimeni nu este mai presus de sarcinile umile, care trebuie îndeplinite. De cele mai multe ori, fac aceste gesturi pentru că le pasă foarte mult de companie. Pentru a fi lider îți trebuie pasiune. Dacă nu o ai, retrage-te acum.

Nu fi ticălos

Eric era la Google de aproximativ șase luni. La acel moment știa totul despre mantra companiei „Nu fi ticălos" (Don't be evil), care fusese consacrată de inginerii Paul Buchheit și Amit Patel în timpul unei ședințe a companiei, care avusese loc cu mai mult timp în urmă. Totuși subestimase gradul în care această frază simplă se integrase în cultura companiei. Era într-o ședință în care erau dezbătute meritele unei schimbări în sistemul publicitar, o schimbare care avea potențialul de a fi chiar profitabilă pentru companie. Unul dintre șefii inginerilor a lovit cu pumnul în masă spunând: „Nu putem face asta, ar fi ticălos". Brusc se făcu liniște în sală; era ca un joc de poker dintr-un vechi film western, când un jucător îl acuză pe altul că trișează și toți ceilalți trag înapoi cu scaunele, așteptând ca unul dintre cei doi să scoată o armă. Eric și-a dat seama că oamenii aceștia chiar iau lucrurile în serios. A urmat o discuție lungă, pe alocuri aprinsă, iar în final schimbarea nu a fost aprobată.

Faimoasa mantră de la Google „Nu fi ticălos" nu este chiar ceea ce pare. Da, exprimă cu adevărat o valoare și o aspirație a companiei, ancorată profund în cugetele angajaților, dar „Nu fi

ticălos" este în principal încă un mod de a le da angajaților putere. Experiența pe care a avut-o Eric nu a fost neobișnuită (exceptând faptul că era prima dată când vedea pe cineva la firmă lovind cu pumnul în masă): când iau decizii, googlerii își urmează conștiința morală.

Când Toyota a inventat faimosul ei sistem kanban de producție de tipul „la țanc", una dintre regulile de control al calității era ca orice angajat de pe linia de asamblare să poată opri producția dacă observă o problemă de calitate.* Aceeași filosofie stă la baza sloganului nostru simplu, alcătuit din trei cuvinte. Când inginerul de la ședința lui Eric a numit funcția propusă „ticăloasă", oprea producția, forțându-i pe toți să o evalueze și să stabilească dacă respectă valorile companiei. Fiecare companie are nevoie de un principiu călăuzitor de tipul „Nu fi ticălos", care strălucește ca un astru deasupra tuturor nivelurilor de conducere, planurilor de producție și politicilor companiei.

Acest principiu este valoarea supremă, care ia naștere dintr-o cultură a companiei fermă și bine înțeleasă. Devine baza pentru tot ce faceți, dumneavoastră și compania; este siguranța care împiedică lucrurile să iasă de pe șine, pentru că acest principiu este chiar șina. Cele mai bune culturi de companie sunt cele care se bazează pe aspirații. Pentru fiecare dintre elementele pe care le-am prezentat în acest capitol am dat exemple prin care ne-am respectat idealurile. Am fi putut la fel de bine să discutăm despre situații în care am dat greș. Veți avea și eșecuri, dar, în mai multe cazuri, veți vedea oameni care oferă mai mult decât se cere de la ei, iar când se întâmplă astfel, ștacheta se ridică din ce în ce mai mult. Aceasta este puterea unei culturi extraordinare: poate face fiecare membru al companiei să fie mai bun. Și stă la baza ascensiunii companiei.

---

* David Magee, *How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company* (Portfolio/Penguin, 2007) (n.a.).

Strategia – planul dumneavoastră este greșit

Habar nu avem ce face întreprinderea dumneavoastră, nici măcar în ce domeniu activează, așa că nu vom aborda cu nonșalanță subiectul întocmirii unui plan de afaceri ca și când am fi atotștiutori. Fiind sută la sută siguri de ceea ce afirmăm, vă putem spune însă că, dacă aveți deja un plan, este greșit. Oricât ar fi de bine concepute, planurile de afaceri în stilul celor întocmite de un deținător al titlului de master în administrarea afacerilor (MBA) sunt mereu *deficitare* într-o privință importantă. Urmând cu sfințenie acel plan deficitar, veți ajunge la ceea ce întreprinzătorul Eric Ries numește „a reuși să dai greș".* De aceea, un investitor cu capital de risc va respecta întotdeauna maxima de a investi în echipă, nu în plan. Dacă planul este greșit, înseamnă că oamenii trebuie să aibă dreptate. Echipele de succes identifică punctele slabe ale planurilor și le corectează.

Atunci cum pot companii nou-înființate să atragă oameni extraordinari și alte lucruri importante (cum ar fi finanțare), fără să aibă un plan? De fapt, e bine să aveți un plan, dar trebuie să înțelegeți că acesta se va schimba pe măsură ce evoluați și descoperiți lucruri noi despre produse și piață. Repetarea rapidă a schimbării este esențială pentru succes, dar la fel de importantă este fundația pe care se clădește planul. Schimbările

* Ries definește „a reuși să dai greș" ca fiind executarea cu succes a unui plan care nu duce nicăieri, deoarece este din start în mod fundamental greșit. Vezi Eric Ries, *The Lean Startup* (Publica, 2013).

tectonice, induse de tehnologia informatică, specifice Secolului Internetului, au invalidat câteva dintre conceptele strategice fundamentale, general acceptate, pe care le-am învățat la școală sau la locul de muncă.*

Astfel, chiar dacă planul se schimbă, trebuie să se ancoreze de un set de principii de bază, fixate în modul de desfășurare actual al lucrurilor și care îl ghidează, pe măsura modelării și modificării acestuia, pe calea spre succes. Planul este fluid, fundația stabilă.

Unii dintre viitorii membri de echipă vor fi descurajați de această flexibilitate; majoritatea oamenilor nu agreează incertitudinea. Pe de altă parte, inteligențele creatoare se bazează pe abordarea „ne vom da noi seama cum stă treaba" – ei au, după cum scria Jonathan în evaluarea unei persoane, „maleabilitatea de a face slalom în acest mediu cu evoluție vertiginoasă".** De fapt, nu vor avea încredere într-un plan care pretinde că este în posesia tuturor răspunsurilor, dar vor adera la unul care nu pretinde acest lucru, atât timp cât este elaborat pornind de la fundația corectă.

Echipa lui Jonathan l-a învățat această lecție, nu la multă vreme după ce s-a angajat la companie, în 2002. Pe atunci,

---

* Sau poate nu am învățat regulile fundamentale corecte. De exemplu, Peter Drucker a scris în 1974 că „zece ani înseamnă mai degrabă un interval de timp scurt în prezent", observând că eficiența fiecărei decizii majore de management se vede cu adevărat abia la ani buni după luarea deciziei. Totuși s-a grăbit să explice că ideea planificării pe termen lung este adesea greșit înțeleasă: noțiunile de „termen scurt" și „termen lung" nu sunt determinate de vreun interval de timp dat. O decizie nu este pe termen scurt doar pentru că implementarea ei necesită câteva luni. Ceea ce contează este intervalul de timp în care este în vigoare. O decizie nu este pe termen lung doar pentru că în anii 1970 ne hotăram să o luăm în 1985; aceasta nu este o decizie, ci o diversiune inutilă. Este la fel de reală ca și planul copilului de opt ani de a deveni pompier când se face mare." Vezi Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper & Row, 1974) (n.a.).

** Jonathan a împrumutat această replică de la fostul său șef de la Apple, James Isaacs, care a folosit-o cândva într-o evaluare a unuia dintre angajații săi favoriți (sau cel puțin așa ne place să credem), un „oarecare" Jonathan Rosenberg (n.a.).

compania avea o fundație strategică foarte bine gândită. Doar că nu era foarte bine *scrisă*. De fapt, începând de la fondarea companiei, în 1998, nimeni nu acordase timpul necesar transpunerii în scris a strategiei companiei Google. Jonathan s-a pus imediat pe rectificarea acestei omisiuni bătătoare la ochi. Voia să creeze un gen de plan de afaceri tradițional, expus-învechirii-încă-dinainte-să-se-fi-uscat-cerneala-pe-hârtie, cu care era obișnuit, dar echipa sa de adjuncți – alcătuită din Marissa Mayer, Salar Kamangar și Susan Wojcicki – l-a oprit.* Compania nu avea nevoie de documente care să-i sprijine planul (nici măcar nu avea nevoie de un plan), au susținut ei, dar pentru a angaja oameni noi și pentru a-i face pe toți să evolueze în aceeași direcție, avea nevoie să susțină printr-un document scris fundația acelui plan. „Dă-le googlerilor elementele fundației", i-au spus Salar, Marissa și Susan, „și ei vor deduce restul".

Rezultatul a fost o prezentare intitulată „Strategia companiei Google: trecut, prezent și viitor". Am susținut-o în fața conducerii, în octombrie 2002 (stabilind cadrul pentru cererea lui Mike Moritz, de elaborare a unui plan mai cuprinzător pentru vara următoare), iar fragmente din aceasta au fost folosite ani buni pentru a descrie abordarea companiei Google. Principiile pe care le formula erau foarte diferite de cele ale companiilor obișnuite de la sfârșitul anilor 1990, care îmbrățișau internetul ca element-cheie al activității lor, iar în prezent ele constituie un proiect de fundație care arată cum se scrie o poveste de succes în Secolul Internetului: „pariați" pe ideile strălucite, care ajută la rezolvarea unei probleme serioase într-un mod nou, realizați optimizarea produsului în vederea ascensiunii

* Jonathan a ajuns să numească trioul Marissa/Salar/Susan „turma de cămile", deoarece aceștia aveau întotdeauna propriile idei și, în general, refuzau să-l urmeze. În final, termenul a devenit o vorbă de alint. ;) (n.a.).

companiei, fără să vizați mai întâi creșterea venitului, și lăsați produsele extraordinare să dezvolte piața pentru toți.

Bizuiți-vă pe ideile tehnice inspirate, nu pe cercetările de piață

La mijlocul anilor 1990, când Larry și Serghei au început cercetarea pentru proiectul de doctorat care urma să se transforme ulterior în Google, cele mai performante motoare de căutare evaluau potențialele răspunsuri ale interogărilor utilizatorilor în funcție de conținutul site-ului. Dacă tastați pentru căutare un text de genul „universitate" era la fel de probabil să obțineți ca rezultat un link către un site al unei librării sau al unui magazin de biciclete, dar și un link către un site al unei universități adevărate. De fapt, în timpul unei vizite la una dintre aceste companii care se ocupau de căutarea pe internet, Larry s-a plâns de rezultatele slabe pe care le-a obținut când a căutat cuvântul „universitate" folosind programul lor. I s-a spus că greșeala este a lui. Ar fi trebuie să specifice mai precis în interogarea formulată ce caută.

În consecință, Larry și Serghei au găsit o cale mai bună. Și-au dat seama că pot stabili calitatea de răspuns la o interogare a unei pagini web, și anume pot evalua cât de relevant este conținutul ei în raport cu interogarea utilizatorului, aflând de la ce alte pagini s-a făcut legătura la ele. Dacă găsești o pagină spre care fac trimitere multe alte pagini, probabil aceasta dintâi are un conținut de o calitate mai bună.*

* Această metodă este algoritmul PageRank pe care s-a bazat Google Search, denumit după Larry Page și descris în lucrarea „The PageRank Citation Ranking: Bringing Order to the Web" semnată de Lawrence Page, Serghei Brin, Rajeev Motwani și Terry Winograd (Stanford InfoLab Technical Report, 1999) (n.a.).

Există mulți alți factori care au făcut ca Google Search să fie mult mai bun decât motoarele de căutare ale companiilor concurente. De exemplu, utilizatorii aveau mai multă încredere în Google că returnează rezultate mai bune în cazul căutărilor de site-uri cu caracter academic, dar avantajul esențial al acestui produs consta în ideea tehnică genială privind utilizarea structurii de linkuri web ca traseu către cel mai bun rezultat al căutării.

De atunci, cea mai mare parte a produselor de succes de la Google s-au bazat pe idei tehnice inspirate, pe când la majoritatea celor cu succes mai mic elementul de genialitate lipsea. AdWords, motorul publicitar creat de Google, care produce cea mai mare parte a veniturilor companiei, s-a bazat pe ideea că reclamele pot fi evaluate și plasate pe o pagină în funcție de valorile lor informative pentru utilizator, nu în funcție de compania care e dispusă să plătească mai mult pentru a-și face reclamă.* Google News, site-ul care adună la un loc titlurile știrilor provenite din sute de surse media, s-a bazat pe ideea că putem grupa știrile în mod algoritmic, în funcție de subiect, nu în funcție de sursă. Chrome, browserul cu sursă deschisă de la Google, a fost fundamentat pe ideea că, pe măsură ce site-urile devin mai complexe și mai performante, browserele trebuie

* Unul dintre concurenții lui Google la începutul anilor 2000 era Overture, pionier în utilizarea unui sistem de licitații pentru plasarea reclamelor. Problema abordării aplicației Overture era aceea că nu-i recompensa pe cei care-și făceau publicitate pentru crearea unor reclame mai bune și nu-i penaliza pentru reclamele proaste. Companiile care-și făceau publicitate au început să plaseze în mod deliberat reclame ca rezultat al unor interogări ale utilizatorilor cu care reclamele nu aveau nicio legătură (cum ar fi reclama la o mașină afișată ca rezultat al căutării unui restaurant). Utilizatorii accesau rar reclamele în cauză, așa că firmele care-și făceau publicitate nu erau taxate, dar utilizatorul vedea totuși măcar numele și mesajul celui care-și făcea reclamă, generându-se astfel o amprentare gratuită. Cu cât au început să se înmulțească clandestin firmele care-și făceau astfel publicitate, cu atât mai *proaste* au devenit reclamele. Abordarea lui Google în ce privește evaluarea reclamelor în funcție de calitate a inhibat această practică (reclamele proaste nu erau afișate), astfel reclamele devenind mai bune și fiind vizitate de mai mulți utilizatori (n.a.).

reproiectate pentru a fi mai rapide. Alegeți un produs Google inovator, de succes, și e probabil să descoperiți cel puțin o idee tehnică importantă, care stă la baza lui, genul de idee inspirată care ar fi putut fi publicată într-o revistă tehnică. Knowledge Graph se bazează în căutare pe organizarea cantității vaste de date nestructurate de pe internet, referitoare la o anumită persoană, un anumit loc sau un lucru, în date structurate și prezentarea lor într-un format ușor de „digerat". YouTube Content ID creează o reprezentare unică a datelor pentru fiecare clip audio și video, verificând amprenta fiecăruia într-o bază de date a drepturilor de autor la nivel global și oferind astfel deținătorilor drepturilor asupra conținutului posibilitatea să găsească (și uneori să calculeze contravaloarea în urma redărilor) conținutul lor de pe YouTube. Translate oferă asistență, de la o bază vastă de utilizatori vorbitori a numeroase limbi, în vederea îmbunătățirii continue a calității traducerilor.

Hangouts (program pentru conversații video în direct, cu una sau mai multe persoane) convertește fișiere din diverse formate video în norul computațional, nu la nivel de dispozitiv, făcând posibilă de la orice terminal organizarea printr-un clic a unei conferințe video din orice colț al lumii.

Managerii de produse creează planuri de produse, dar adeseori (de obicei!) planurilor le lipsește cea mai importantă componentă: care este ideea tehnică strălucită care stă la baza creării noilor funcții, produse sau platforme? O idee tehnică inspirată este o cale nouă de aplicare a tehnologiei sau de realizare a proiectării, care fie scade costul, fie îmbunătățește funcțiile și crește utilizabilitatea produsului, în mod semnificativ. Rezultatul este în mod fundamental mai bun decât produsul concurenței. Îmbunătățirea este adesea evidentă; nu e nevoie de mult marketing pentru ca ansamblul clienților să-și dea seama că produsul este diferit de toate celelalte.

Uneori inventarea ideilor tehnice inspirate este simplă – OXO a creat o afacere reproiectând într-o manieră ergonomică instrumentele din bucătărie –, dar mai adesea este complicată și probabil de aceea majoritatea companiilor nu o transformă în baza strategiei lor. În schimb, urmează abordarea convențională a masterului în administrarea afacerilor, sesizând aspectele la care sunt cei mai buni (avantajul lor concurențial, după cum definea Michael Porter)*, iar apoi acționând acele pârghii pentru a se extinde pe piețe conexe. Abordarea aceasta poate fi extrem de eficientă în cazul în care compania are vechime și-și măsoară succesul în puncte procentuale, dar nu dacă încercați să deschideți o nouă companie. Nu veți da niciodată o lovitură într-un domeniu, nu veți revoluționa afacerea dumneavoastră și nu veți atrage inteligențe creatoare dacă strategia companiei se bazează pe o viziune îngustă, ce privește exploatarea avantajului ei concurențial pentru a ataca piețele conexe.

Companiile se pot baza, de asemenea, pe tactici inteligente de stabilire a prețurilor, marketing, distribuție și vânzări pentru a stoarce o cotă de piață mai mare și profituri mai însemnate. Gândiți-vă că toate produsele de pe rafturile dintr-o băcănie au eticheta „nou, îmbunătățit", când, de fapt, singura îmbunătățire sesizabilă o constituie ambalajul și reclama. Aceste tactici sunt,

---

* Economistul Michael Porter, profesor la Harvard Business School și fondator al companiei de consultanță Monitor, este un expert extrem de influent pe probleme de strategie și modul în care companiile, regiunile și națiunile se impun în fața concurenților. În lucrarea sa fundamentală, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 1980), Porter identifică toate cele cinci forțe care definesc capacitatea unei companii de a rămâne competitivă și profitabilă. În continuarea la fel de celebră a acestei cărți, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press, 1985), Porter prezintă activitățile necesare în vederea impunerii în fața companiilor rivale, susținând că avantajul concurențial provine fie din statutul de lider de cost, din diferențiere sau din concentrarea pe o anumită nișă de piață (n.a.).

de obicei, impuse de cercetarea de piață, ce implică un grup de consultanți care dictează la întâmplare baza clienților potențiali ai companiei, împărțindu-i în segmente de piață restrânse: adepții mileniului digital aici, Generația X acolo, zeze, dode, none, aducând inginerii de produs în situația să realizeze mediocritatea cu 31 de arome (fără supărare, Baskin Robbins*). Cea mai mare calitate a consultanților în domeniul cercetării de piață? Sunt ușor de blamat și de concediat atunci când greșesc.

Excite@Home, unde Jonathan a condus echipa de produse la sfârșitul anilor 1990, era o companie fondată pe un set de idei tehnice strălucite, care a transformat cablurile coaxiale ce aduceau emisiunile TV în casele oamenilor în rețele de bandă largă. Modemul cu cablu coaxial elaborat de Excite@Home a fost un produs revoluționar, dar a „atacat frontal" un dușman de neînvins: cercetarea de piață. Operatorii de cablu aveau date care arătau că, în principal, clienții lor aveau calculatoare personale (PC-uri) echipate cu procesoare Intel 80286 și 80386, așa că modemurile produse de Excite@Home erau nevoite să recunoască acele sisteme. Inginerii de la Excite@Home știau însă că procesoarele Intel 286 și 386 mai vechi nu aveau puterea necesară pentru a susține o conexiune de bandă largă și că toți clienții care au asemenea calculatoare și le-au cumpărat serviciul de bandă largă vor avea experiențe proaste. Operatorii de cablu au făcut presiuni bazându-se pe acest argument, încercând să determine Excite@Home să ofere un serviciu practic inutil pentru niște PC-uri demodate, și asta doar pentru că era ceea ce le indicase cercetarea de piață că trebuie făcut. Cercetarea de piață nu a observat însă că performanțele PC-urilor respectau Legea lui Moore, dublându-se practic din

* Cel mai mare lanț de magazine de înghețată din lume (n.t.).

doi în doi ani și că foarte curând toate acele PC-uri cu procesoare lente urmau să dispară de pe piață.*

Deși Excite@Home a triumfat în final în această dispută, nu a fost imună la efectele greșelilor impuse de cercetarea de piață. Când i-a întrebat pe potențialii clienți ce-i interesează cel mai mult, răspunsul principal a fost viteza, deci asta a evidențiat Excite@Home în marketingul său. Chiar dacă lățimea de bandă a modemului cu cablu coaxial era mare și conexiunea rapidă, utilizatorilor le-a plăcut cel mai mult faptul că era o conexiune permanentă; nu mai trebuiau să aștepte formarea numărului și să suporte șuieratul modemurilor pentru ca în final serverele să consume din conexiunea la spațiul cibernetic în vederea accederii la web. Jonathan și colegii le-au oferit utilizatorilor ceea ce-și doreau. Cercetarea de piață nu vă va spune însă niciodată să rezolvați probleme despre care clienții nu știu că sunt rezolvabile. A-i da clientului ce-și dorește contează mai puțin decât a-i da ceea ce încă nu știe că își dorește.

Nu e nimic greșit în continua îmbunătățire a tacticii comerciale inteligente, dar când cercetarea de piață devine mai importantă decât inovația tehnică, atunci coada dă din câine, și nu invers. Majoritatea întreprinderilor pornesc de la o idee tehnică strălucită, dar apoi se abat de la calea inițială (ca și coada care dă din câine). Costumele spilcuite devin mai

---

* Legea lui Moore este prezicerea făcută de cofondatorul companiei Intel, Gordon Moore, conform căreia numărul de tranzistori dintr-un cip și, în consecință, puterea de calcul urmează să se dubleze o dată la doi ani. (În articolul său original, publicat în 1965, acesta a prezis dublarea anuală a puterii de calcul, schimbând mai târziu viteza de creștere, la doi ani.) Vezi Gordon E. Moore, „Cramming More Components on Integrated Circuits" (*Electronics*, 19 aprilie 1965), pp. 114–117. Până acum, prezicerea a fost corectă. Totuși, Legea lui Moore va atinge la un moment dat o limită, fie datorită limitelor fizice ale fabricării cipurilor, fie datorită economiei acestora. Vezi Karl Rupp și Siegfried Selberherr, „The Economic Limit to Moore's Law" (*Proceedings of the IEEE*, martie 2010) și Rick Merritt, „Moore's Law Dead by 2022, Expert Says" (*EE Times*, 27 august 2013) (n.a.).

importante decât halatele de laborator. Poate că aceasta este sau nu o greșeală din punctul de vedere al modei, dar este cu siguranță o greșeală a companiei și o ocazie favorabilă pentru un atacator al acesteia.

Bazarea produselor pe idei inspirate a fost mereu un principiu fundamental la Google, dar importanța sa a devenit și mai clară pentru noi în 2009, când ne-am revizuit linia de produse și am început să sesizăm un tipar repetitiv: cele mai bune produse și-au datorat succesul factorilor tehnici, nu celor comerciali, pe când celor mai puțin strălucite le lipsea individualizarea tehnică. Marca noastră comercială devenise suficient de puternică încât orice produs pe care-l lansam să câștige o parte din simpatia pieței doar pentru că provenea de la Google. Dacă am măsura succesul prin numărul de utilizatori ne-am înșela (și ne-am înșelat), fiind convinși că produsele reprezintă un succes. Uneori nu erau însă de succes: avântul multora dintre aceste oferte a încetat. Practic în fiecare caz, produsele al căror avânt pe piață s-a curmat brusc erau cele cărora le lipsea strălucirea ideilor de natură tehnică.

De exemplu, la acea vreme, Google încerca aplicarea câtorva dintre experiențele noastre acumulate în publicitatea online pe alte piețe publicitare, inclusiv în domeniile publicațiilor tipărite, radioului și TV. Acestea erau inițiative inteligente, susținute de oameni inteligenți, dar cărora le lipsea ideea sclipitoare fundamentală, care crește exponențial curba costuri-performanțe și-i asigură companiei pe piață o diferențiere semnificativă față de concurenți. Toate acestea au dat greș într-un final. Când privim în urmă spre alte produse Google care nu au supraviețuit (iGoogle, Desktop, Notebook, Sidewiki, Knol, Health, până și popularul Reader), fiecăruia, fie îi lipsea din start ideea tehnică strălucită, fie ideile tehnice

inspirate pe care se bazau au devenit anacronice pe măsură ce internetul a evoluat.

O perioadă de inovație combinatorie

Unde găsiți însă aceste magice idei pătrunzătoare? În Secolul Internetului, toate companiile au posibilitatea de a aplica practic tehnologia informatică pentru a rezolva probleme mari în moduri noi. Intrăm în ceea ce economistul-șef de la Google, Hal Varian, numește o nouă perioadă de „inovație combinatorie". Aceasta apare când există o disponibilitate mare de piese diverse, ce pot fi combinate sau recombinate pentru a realiza noi invenții. De exemplu, în secolul al XIX-lea, standardizarea proiectării dispozitivelor mecanice, cum ar fi roțile dințate, scripeții, lanțurile și camele, a condus la o dezvoltare explozivă a industriei. În anii 1900, motorul cu benzină a dus la inovații în domeniul automobilelor, al motocicletelor și al avioanelor. În anii 1950, circuitele integrate au avut numeroase aplicații practice. În fiecare dintre aceste cazuri, dezvoltarea componentelor complementare a dus la un val de invenții.

În prezent, componentele despre care vorbim sunt informațiile, conectivitatea și calculul electronic. Potențialii inventatori au la dispoziție toate informațiile lumii, acoperire globală și practic o putere de calcul infinită. Au aplicații cu sursă deschisă și o mulțime de API-uri* care permit fiecăruia să clădească foarte simplu, pornind de la rezultatele celorlalți. Oricine poate folosi protocoale și limbaje standard. Oricine are acces, fie pe

* Interfețe de Programare a Aplicațiilor, care le permit aplicațiilor software să interacționeze cu alte sisteme (n.a.).

bază de grup (cu permisiune), fie individual, la platforme cu informații care conțin date din domenii de la trafic până la starea vremii sau de la tranzacții economice la genetica umană și până la legăturile sociale dintre oameni. În consecință, o cale de dezvoltare a ideilor tehnice strălucite este utilizarea acestor tehnologii și date accesibile, pentru a le aplica într-un domeniu de activitate, în vederea rezolvării într-un mod nou a unei probleme existente.

Pe lângă aceste tehnologii comune, fiecare industrie are propria experiență tehnică și de proiectare. Amândoi am lucrat mereu în companii de calculatoare, unde experiența tehnică de bază este în informatică. În alte domenii însă, experiența de bază poate fi în medicină, matematică, biologie, chimie, aeronautică, geologie, robotică, psihologie, logistică ș.a.m.d. Afacerile din domeniul divertismentului sunt clădite pe o altă formă de experiență tehnică: talentul de povestitor, interpretarea, compunerea și creația, pe când companiile care au produse de consum combină tehnologia și designul pentru a elabora produse revoluționare. Companiile care oferă servicii financiare folosesc idei tehnice inspirate pentru a crea noi titluri de valoare și platforme comerciale (și pentru a se îmbogăți serios înainte să se spargă bula sau să fie inculpate). Deci, indiferent de domeniul de activitate, există o masă enormă de cunoștințe tehnice pe care se bazează întregul domeniu. Cine sunt „tocilarii" din compania dumneavoastră? Dar băieții din laboratoare și studiouri, care lucrează la „chestii" noi și interesante? La orice „chestie" ar lucra, este tehnologia dumneavoastră. Găsiți „tocilarii", găsiți „chestia" și veți găsi ideile tehnice inspirate de care aveți nevoie pentru a avea succes.

O altă sursă potențială de idei tehnice inspirate este pornirea de la soluția unei probleme specializate și căutarea unor moduri de a-i extinde domeniul de aplicabilitate. Noile

tehnologii tind să apară în lume într-o formă extrem de primitivă, adesea gândite pentru probleme foarte specifice. Motorul cu abur a fost folosit ca modalitate strașnică de a pompa apa afară din mine, cu multă vreme înainte să-și descopere puterea de a pune în mișcare locomotive.* Marconi a vândut radioul ca un mijloc de comunicație între vapoare și uscat, nu ca dispozitiv la care să asculți expresii cum ar fi Baba Booey!** și „toți copiii sunt superdotați". Compania Bell Labs a fost atât de dezamăgită de potențialul comercial al laserului, la inventarea sa în anii 1960, încât inițial i-a amânat patentarea. Chiar și internetul a fost conceput inițial ca un mijloc pentru ca oamenii de știință și cadrele didactice din universități să-și partajeze rezultate cercetărilor. Oricât ar fi fost de inteligenți creatorii internetului, nu și-au imaginat funcționalitatea viitoare a acestuia, ca loc ideal pentru partajarea fotografiilor, a filmelor, pentru a ține legătura cu prietenii, a afla orice despre orice sau a face toate lucrurile uimitoare pentru care-l folosim în prezent.

Exemplul nostru favorit privind o soluție nouă la o problemă restrânsă, pornind de la o soluție existentă, are legătură cu cei care au adoptat timpuriu și în mod inteligent tehnologia informatică: industria divertismentului pentru adulți. Când motorul de căutare Google și-a început ascensiunea, unele dintre interogările care se bucurau de cea mai mare popularitate priveau subiectele pentru adulți. Ineficiența filtrelor vremii pentru materiale porno era notorie, așa că am pus o mică echipă de ingineri să se ocupe de problemă, integrând algoritmic definiția

* Ideea că noile tehnologii vin pe lume într-un stadiu primitiv a fost observația făcută de tatăl lui Jonathan, Nathan Rosenberg, un distins istoric al economiei. Vezi Nathan Rosenberg, *Perspectives on Technology* (Cambridge University Press, 1976) (n.a.).

** Termen consacrat de Howard Stern, realizator de programe TV în S.U.A., prin care un privitor din planul doi întrerupe un vorbitor care discută subiecte serioase – politician, reporter sau autoritate – strigând „Baba Booey!" pentru a-l întrerupe și a protesta împotriva spuselor acestuia. În traducere liberă, „prostii, brașoave" (n.t.).

pornografiei dată de Potter Stewart de la Curtea Supremă de Justiție: „O recunosc când o văd caut cu Google". Au reușit combinând două idei tehnice inspirate: au înțeles foarte bine *conținutul* unei imagini (adică piele) și i-au evaluat *contextul* văzând cum interacționează utilizatorii cu aceasta. (Când cineva caută un termen pornografic și imaginea este dintr-un manual de medicină, este puțin probabil ca utilizatorul să dea clic pe ea, iar dacă o face, nu va rămâne multă vreme la acel site). Am creat rapid un filtru numit SafeSearch, care era mult mai eficient pentru blocarea imaginilor nepotrivite decât orice alt produs similar din web – o soluție (SafeSearch) la o problemă restrânsă (filtrarea materialelor destinate adulților).

De ce să ne oprim însă aici? În următorii doi ani, am luat tehnologia pe care am creat-o pentru a rezolva problema materialelor pornografice și am folosit-o pentru a servi unor scopuri mai generale. Am îmbunătățit capacitatea de a categorisi relevanța imaginilor (orice imagini, nu doar pornografice) în raport cu interogările utilizatorilor, folosind milioanele de modele bazate pe conținutul imaginilor (modelele modului în care reacționează utilizatorii la diferite imagini), dezvoltate pentru SafeSearch. Apoi am adăugat caracteristicile care le permit utilizatorilor să caute imagini asemănătoare cu cele pe care le găsesc în rezultatele lor de căutare („Îmi place fotografia aceea cu parcul Yosemite – caută-mi mai multe care arată exact ca aceea"). În fine, am dezvoltat funcția de a iniția o căutare nu printr-un șir de interogare („half dome, yosemite"), ci prin prezentarea unei fotografii (fotografia pe care ați făcut-o cu muntele Half Dome când ați vizitat parcul național Yosemite). Toate aceste caracteristici au evoluat pornind de la o tehnologie dezvoltată inițial pentru filtrul de materiale porno SafeSearch. În consecință, când priviți ecran după ecran fotografii cu parcul Yosemite aproape identice cu cele efectuate de dumneavoastră,

puteți mulțumi industriei pornografice fiindcă a ajutat la lansarea tehnologiei care vi le aduce la îndemână.

Nu căutați „cai mai rapizi"

Când vă bazați strategia produsului pe idei tehnice strălucite, evitați produsele de tipul „vreau și eu" care pur și simplu livrează ce solicită clientul. (Henry Ford: „Dacă-i ascultam pe clienți, mergeam să caut cai mai rapizi".*) Inovația incrementală se poate aplica foarte bine în cazul companiilor cu vechime, care sunt interesate de păstrarea statu-quoului și care vizează creșterea cu câteva puncte procentuale dintr-o cotă de piață. Dacă deschideți însă o nouă companie sau încercați să transformați o companie existentă, inovația incrementală este insuficientă.

Crearea produselor pornind de la idei tehnice inspirate pare evident abordarea de urmat, dar este mult mai greu să faci decât să predici acest lucru. În 2009, după ce am trecut în revistă produsele noastre, am văzut cât este de important să urmezi această strategie; le-am cerut managerilor de produs ai tuturor produselor noastre majore care erau „pe țeavă" să descrie în câteva propoziții ideea tehnică pe care s-au bazat când au elaborat planul realizării acestora. Unii dintre ei au reușit, dar majoritatea nu. „Care este ideea ta tehnică inspirată?" se dovedește o întrebare simplă, dar la care e greu de răspuns.

---

* Ne place acest citat, deși poate este apocrif. În cartea lui Ford, *My Life and Work*, nu scrie nimic despre „cai mai rapizi", ba chiar scrie că înainte să fi construit el vreo mașină, oamenii discutau deja de mai mulți ani despre transportul fără cai. Karl Benz a construit prima sa mașină cu benzină în 1885, pe care Ford a văzut-o mai târziu și a subapreciat-o fiindcă „nu are caracteristici care să pară valoroase". Așa că probabil Henry Ford nu căuta „cai mai rapizi" ci „un Benz mai rapid" (n.a.).

Adresați această întrebare și în cazul produselor dumneavoastră. Dacă nu puteți articula un răspuns bun, regândiți produsul.

Realizați optimizarea în vederea creșterii

Mai demult exista obiceiul ca firmele să devină mari printr-un proces de creștere îndelungată și metodică. În primă fază creați un produs, obțineați succesul pe plan local sau regional, apoi compania creștea treptat, dezvoltând canalele de vânzări, distribuție și servicii și crescând capacitatea de fabricație, pentru a corespunde progresului. Totul se făcea la timpul său. După lungi decenii, ghinda se transforma în stejar.

Numeam acest proces „creștere" și probabil mai există domenii în care aceasta este suficient de bună. Ca în expresia „creșterea produsului de vârf a fost în acest trimestru de opt procente", rezultat suficient de bun pentru a primi un bonus sau pentru a prinde o promovare. Ei bine, bucurați-vă cât mai puteți, deoarece situația se va schimba în curând. Dacă încercați să faceți ceva măreț nu este suficient să creșteți, pur și simplu, trebuie să *scalați*. Nu ca scala cântarului pe care vă urcați de dimineață ca să vedeți cum merge dieta sau verbul care vine de la scară (deși cățăratul pe diverse lucruri este un exercițiu bun, care duce la un rezultat mai bun când scalați scara). Nu, este un nou tip de scalare; înseamnă practic o ascensiune extrem de rapidă, la nivel global.

În Secolul Internetului, acest gen de ascensiune globală este accesibil oricui. Am democratizat aproape totul: informația, conectivitatea, calculul electronic, fabricația, distribuția, talentul, așa că nu mai e nevoie de o armată de oameni și o rețea întinsă de birouri pentru a crea o companie cu acoperire și impact global. Nu înseamnă că strategia dumneavoastră poate

ignora întrebarea „Cum să realizez ascensiunea?“, ci dimpotrivă. Ascensiunea trebuie să fie o parte esențială a fundației. Concurența este mult mai intensă, iar avantajul concurențial nu durează mult, așa că trebuie să aveți o strategie de „a crește mare rapid“.

Ecosistemul contează enorm. Liderii cu cel mai mare succes în Secolul Internetului vor fi cei care înțeleg cum să creeze și să dezvolte rapid platforme. O platformă este în mod fundamental un set de produse și servicii care reunesc grupuri de utilizatori și furnizori, pentru a alcătui piețe multilaterale.* Platformele se bazează din ce în ce mai mult, dacă nu exclusiv, pe tehnologie informatică. De exemplu, YouTube este o platformă care permite oricui să creeze filmulețe și să le distribuie publicului din toată lumea (sau, în majoritatea cazurilor, doar publicului familial). Un alt exemplu clasic este telefonul, a cărui platformă (rețeaua de fire și comutatoare care conectează dispozitive și le permite oamenilor să discute între ei) a fost practic inutilă la conectarea primului telefon, deoarece nu exista cine să sune la acel telefon. Odată cu adăugarea fiecărui telefon în plus însă, rețeaua a devenit mai utilă pentru toți cei care o foloseau (deoarece existau mai mulți oameni care puteau suna).

Discuția despre telefoane fixe pare de-a dreptul anacronică acum. Pe atunci, ascensiune însemna să ajungi să ai milioane de clienți: rețelei de telefonie fixă i-a luat nouăzeci și cinci de ani pentru a ajunge la 150 de milioane de posturi telefonice.** În prezent, platformele pot crește pentru a accepta miliarde de

* Ce este o piață multilaterală? Un loc unde două sau mai multe grupuri de utilizatori distincte pot intra în legătură și-și pot furniza reciproc servicii utile. Ziarele reprezintă un bun exemplu (punând în legătură cititorii și firmele care-și fac publicitate), ca și cărțile de credit (consumatori și comercianți). Pentru o descriere mai detaliată a platformelor și a piețelor multilaterale, vezi Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker și Marshall W. Van Alstyne, „Strategies for Two-Sided Markets“ (*Harvard Business Review*, octombrie 2006) (n.a.).

** Jessi Hempel, „How Facebook Is Taking Over Our Lives“ (*Fortune*, 17 februarie 2009) (n.a.).

utilizatori într-un timp record. Facebook, care s-a dezvoltat dintr-o grămadă de site-uri de tip rețele de socializare, când s-a transformat într-o platformă de aplicații a ajuns la un miliard de utilizatori la puțin după aniversarea a opt ani de existență.* Android, sistemul de operare principal pentru telefoane mobile, a echipat dispozitivul cu numărul un miliard în cel de-al cincilea an de existență.** Deși analiștii financiari se îndoiesc de profitabilitatea lui, Amazon se concentrează întotdeauna asupra creșterii. Acum este una dintre cele mai vulcanice forțe în cel puțin trei industrii diferite: comerț cu amănuntul, media și calculatoare.

Când Jonathan l-a cunoscut pe Larry Page, în 1999, mergeau prin parcarea de la Google către mașina lui Jonathan când Larry i-a spus, aproape în trecere, că știe că, într-un final, va găsi o cale de a face bani din căutarea pe internet. În fond, judeca Larry, când cineva făcea o căutare, comunica motorului Google exact ce-l interesează. La acea vreme, traficul de căutare pe Google lua avânt, dar compania nu câștiga prea mulți bani. Larry și Jonathan discutau pe atunci un potențial parteneriat între Google și Excite@Home, care era o companie robustă, formată prin fuziunea lui @Home, pionier în domeniul modemurilor cu cablu coaxial și Excite, unul dintre primele motoare de căutare pe web. Pe când Excite@Home încerca să valorifice traficul său în orice mod posibil, Google se concentra cu răbdare pe creștere. Existau o mulțime de ocazii de a încasa bani; pe măsură ce traficul către google.com se intensifica rapid, compania ar fi putut urma exemplul oricărui alt site comercial și pune reclame pe prima pagină. Google nu a procedat astfel. În schimb, a investit în îmbunătățirea motorului de căutare.

---

* Helen A.S. Popkin, „Facebook Hits One Billion Users" (*NBCNews.com*, 4 octombrie 2012) (n.a.).

** Diagrama „Mobile Makeover" (*MIT Technology Review*, 22 octombrie 2013) (n.a.).

Am avut aceeași abordare și în ceea ce privește platforma noastră publicitară AdWords. Am bătut palma cu parteneri editoriali, cum ar fi America Online (AOL) și Ask Jeeves, care foloseau sistemul publicitar de la Google pentru a plasa reclame în site-urile lor. În cadrul acestor parteneriate, o problemă privea întotdeauna împărțirea veniturilor. Să presupunem că puneam o reclamă pe site-ul AOL sau Ask Jeeves, iar utilizatorul dădea clic pe ea. Atunci, cel care-și făcea reclamă urma să-i plătească o anumită sumă companiei Google, pe care o împărțeam cu partenerul editorial. Dar cum se face împărțirea? Abordarea noastră era să dăm cât mai mult posibil partenerilor – nu uitați, prioritatea era să creștem, nu să facem mai mulți bani. Astfel, partenerii noștri erau foarte fericiți. Toți aveau obiective ambițioase în ceea ce privește venitul realizat, care erau din ce în ce mai greu de atins pe măsură ce căutarea se făcea din ce în ce mai mult cu Google. Astfel, pentru a acoperi deficitul și pentru a genera mai mult venit la sfârșit de trimestru, ei optau mereu pentru afișarea unui număr mai mare de reclame.

Jonathan a mers atât de departe încât i-a vizitat pe partenerii de la AOL pentru a-i sfătui să nu crească volumul de reclame. Le-a spus că abundența reclamelor afectează experiența utilizatorului, iar această nemulțumire va avea în cele din urmă un impact negativ în ceea ce privește traficul pe site-ul lor. Nu conta. Ei dădeau prioritate venitului, nu creșterii. Noi am făcut exact invers.

Cu riscul să afirmăm un lucru evident, o fundație bună trebuie să asigure o bază bună pentru generarea veniturilor. Vechea mantră a companiilor care îmbrățișează internetul ca element-cheie al activității lor, „Habar nu avem cum vom face bani (dar ia priviți marioneta noastră improvizată dintr-o șosetă trasă pe mână!)“, nu a mers nici atunci și nu merge nici acum. Fondatorii companiei Google știau că vor face bani din reclame.

La început nu știau exact cum vor proceda și erau în expectativă, în timp ce dezvoltau din ce în ce mai mult platforma, dar le era foarte clar modelul general de venituri.

Platformele au încă un beneficiu important: pe măsură ce cresc și devin mai valoroase, atrag mai multe investiții, care ajută la îmbunătățirea produselor și serviciilor acceptate de acea platformă. De aceea în industria informatică companiile gândesc mereu „platforme, nu produse".

Coase și natura companiei

Un aspect foarte convingător și subapreciat al internetului este măsura enormă în care a extins potențialul construirii platformelor, nu doar în domeniul tehnologiei informatice, ci în *orice* domeniu.

Companiile au construit întotdeauna rețele, dar inițial acele rețele erau interne și destinate reducerii costurilor. Astfel, companiile urmau opinia economistului de la Universitatea din Chicago și laureat al Premiului Nobel Ronald Coase, care susținea că adesea are sens ca firmele să facă lucrurile pe plan intern, nu extern, deoarece costurile de tranzacție aferente găsirii distribuitorilor, negocierii contractelor și asigurării desfășurării corecte a lucrurilor sunt ridicate. După cum a formulat Coase, „o companie va tinde să se extindă până când costurile de organizare a unei tranzacții suplimentare în companie devin egale cu costurile de efectuare a aceleiași tranzacții prin intermediul unui schimb pe piața liberă sau cu costurile de organizare în altă companie".* Multe companii inteligente din secolul XX au verificat cifrele și și-au dat seama că, pentru

* Ronald Coase, „The Nature of the Firm" (*Economica*, noiembrie 1937) (n.a.).

multe operațiuni pe care doreau să le realizeze, Coase avea dreptate: costurile de organizare pe plan intern erau mai scăzute decât costurile unei tranzacții de externalizare. Aceasta le-a determinat să efectueze cât mai multe operațiuni în interiorul organizației, iar când „ieșeau în afara celor patru pereți", lucrau cu un grup mic de parteneri controlați strict. Astfel, secolul XX a fost dominat de corporații care erau mari ierarhii, sau, în varianta cea mai extinsă, rețele închise.

În prezent, cadrul propus de Coase este în continuare valabil, dar duce la rezultate radical diferite față de cele obținute în cea mai mare parte a secolului XX. În loc să dezvolte cele mai mari rețele închise posibil, companiile externalizează mai multe funcții și lucrează cu o rețea de parteneri mai mare și mai diversă. De ce? Don Tapscoot a observat corect în *Wikinomics* că „internetul a determinat scăderea atât de abruptă a costurilor tranzacțiilor încât a devenit mult mai util să citești legea lui Coase de la coadă la cap: în prezent companiile ar trebui să se restrângă până când costul efectuării unei tranzacții la nivel intern nu mai depășește costul efectuării ei la nivel extern".* Majoritatea companiilor au ales această abordare pur și simplu din motive operaționale și legate de reducerea cheltuielilor: economisesc bani externalizând anumite servicii pe piețele cu salarii reduse.

Totuși pierd din vedere un aspect important. În Secolul Internetului, obiectivul creării rețelelor este nu doar cel de reducere a costurilor și de efectuare mai eficientă a operațiilor, ci și acela de a crea produse fundamental mai bune. O mulțime de companii creează rețele pentru a reduce costurile, dar puține fac acest lucru pentru a-și transforma produsele sau modelul

* Don Tapscott și Anthony D. Williams, *Wikinomics: Cultura colaborării în masă* (Publica, 2010).

de afacere. Aceasta este o ocazie importantă ratată de companii din numeroase domenii, creând o breșă gigantică pentru noii concurenți.

Twitter nu este o companie care creează tehnologie, ci o editură. Airbnb este o platformă pentru industria locuințelor închiriate, Uber se ocupă de servicii de transport individual. 23andMe este o platformă și în același timp o companie care oferă servicii destinate consumatorilor. Pentru o taxă, va reprezenta structura codului genetic personal al clientului; adunând toate acele date, ar putea alcătui o puternică platformă de date. Companiile de medicamente, de exemplu, ar putea folosi datele de la 23andMe pentru a identifica participanții la noi studii, iar în urma studiilor, companiile de medicamente ar putea să contribuie la rândul lor cu orice informații suplimentare pe care le creează, transmițându-le înapoi platformei 23andMe.

Lista continuă: Square este destinat plăților efectuate de companiile mici, Nike FuelBand, pregătirii fizice, Kickstarter, finanțării, MyFitnessPal, pierderii în greutate, Netflix, divertismentului video, Spotify, muzicii. Aceste companii au adunat la un loc componente aparținând tehnologiei existente, combinându-le în moduri noi și reinventând astfel companii existente. Au creat platforme pentru interacțiunea dintre clienți și parteneri și au utilizat acele platforme pentru a crea produse și servicii foarte diferențiate. Acest model se poate aplica aproape în orice domeniu: călătorii, automobile, vestimentație, restaurante, alimentație, comerț cu amănuntul; există moduri de a face produse mai bune practic în toate domeniile, deoarece le folosesc mai mulți oameni.*

---

* Nathan Rosenberg a evidențiat rolul important pe care-l joacă asemenea companii în aplicarea tehnologiilor existente în moduri noi. A propus ca definiție bună a inovației: ceva ce „stabilește un cadru nou pentru efectuarea unor inovații incrementale", care adesea duc la crearea unui domeniu cu totul nou (n.a.).

Aceasta este diferența dintre economiile secolelor XXI și XX. Pe când secolul XX a fost dominat de rețele monolitice închise, secolul XXI va fi stăpânit de cele deschise, globale. Peste tot în jurul nostru există ocazii de creare a platformelor. Liderii de succes sunt cei care le descoperă.

Specializați-vă

O altă abordare constă în găsirea căilor de specializare; uneori cel mai bun mod de a crește o platformă este să găsiți o specialitate care are potențialul de extindere.* Pentru a-și crește platforma de căutare la sfârșitul anilor 1990, Google s-a concentrat pe un lucru: să fie extraordinar de buni la căutarea în internet, performanță pe care am măsurat-o de-a lungul a cinci axe: viteza (mai rapid e întotdeauna mai bine decât mai lent), acuratețea (relevanța rezultatelor în raport cu interogarea utilizatorului), ușurința de utilizare (pot toți bunicii să folosească Google?), caracterul cuprinzător (căutăm în tot internetul?) și prospețimea rezultatelor (cât de actuale sunt rezultatele?). Compania a fost atât de doritoare să le dea utilizatorilor răspunsurile potrivite, încât rezultatele căutării cu Google includeau adesea la baza paginii linkuri la Yahoo, AltaVista și Ask

* Împrumutând o imagine dintr-un eseu scris de filosoful Isaiah Berlin, Jim Collins numește ideea de specializare „conceptul ariciului". (Berlin explică astfel un vers criptic al filosofului grec Arhilohus: „Vulpea știe multe lucruri, pe când ariciul știe un singur lucru, dar important".). Collins a descoperit că, dintre firmele pe care le-a analizat în *Good to Great*, cele extraordinare erau cu toate arici. Profesorii universitari l-au criticat aspru pe Collins fiindcă a concluzionat că o cheie a succesului trebuie să fie „conceptul de arici", întrucât specializarea este o strategie riscantă, care poate duce fie la mari câștiguri, fie la mari pierderi. Vedeți, de exemplu, Phil Rosenzweig, *Efectul de halou* (Publica, 2010). Cu toate acestea, ne place *conceptul de arici*, chiar dacă nu avem idee care este lucrul extraordinar pe care-l știe ariciul (n.a.).

Jeeves, pentru ca utilizatorii să poată accede mai ușor la acele site-uri dacă nu le plăceau rezultatele obținute de Google.

La acea vreme, majoritatea site-urilor concurente erau destinate să devină „portaluri", site-uri media multifuncționale, care răspundeau unor interese și nevoi variate. Unele dintre aceste companii, cum ar fi Netscape, Yahoo, America Online (AOL), nu erau foarte interesate de operația de căutare și au fost bucuroase să încheie parteneriate cu Google, lăsându-ne pe noi să ne ocupăm de această sarcină.* Pentru că la Google credeam cu certitudine că una dintre cele mai importante aplicații practice ale afacerii în dezvoltare numite internet este căutarea, nu am ales să ne specializăm în direcția spre care se îndreptau toți, deoarece globul nostru de cristal ne-a spus că, în cele din urmă, sistemul Google va fi mai lucrativ și mai de impact decât modelul alternativ de afacere de tip portal, care se bucura pe atunci de o popularitate mai mare. În schimb, ne-am concentrat pe operația de căutare, pentru că simțeam că eram mai buni în acest domeniu decât oricine altcineva.** Astfel, în perioada de debut a internetului, în timp ce liderii din domeniu erau ocupați cu crearea portalurilor pe internet, căutarea cu Google a devenit din ce în ce mai bună, furnizând utilizatorilor răspunsurile potrivite.

---

* Primul parteneriat semnat cu Netscape în 1999 a generat un trafic atât de intens când am apăsat butonul de pornire, încât a fost necesar să dezactivăm temporar propriul nostru site, google.com, pentru a servi clienții de la Netscape. Conform colegului nostru Craig Silverstein, codul pe care l-am scris pentru a închide google.com se află în continuare în programele Google, aducerea în stare latentă fiind marcată prin directiva „#ifdef MAKE_GOOGLE_UNAVAILABLE_BECAUSE_DISASTERS_ARE_HAPPENING" (n.a.).

** Fără să o facă în mod conștient, Larry și Serghei clădeau firma după o idee de bază a lui Michael Porter, care scria: „O strategie eficientă pentru a obține rezultate mai presus de medie poate fi specializarea pe un grup restrâns de produse... poate de asemenea permite creșterea diferențierii produselor în ochii clientului, ca urmare a experienței specialistului și imaginii percepute a acestuia în respectivul domeniu de produse". Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 1980), pp. 208–209 (n.a.).

(Îmbunătățirea căutării pe Google are, de asemenea, efectul benefic de a crește traficul la site-urile celor prezenți pe internet, întrucât a simplificat pentru utilizatori găsirea știrilor, a informațiilor și a divertismentului oferit în acele site-uri. Aceasta a ajutat la stimularea migrației unei cantități mai mari de conținut online.)

Adoptați o atitudine deschisă, nu închisă

Platformele au în general o ascensiune mai rapidă atunci când sunt deschise. Priviți cea mai mare platformă dintre toate, internetul. La începutul anilor 1970, când Vint Cerf și Robert Kahn* au elaborat TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), care permitea rețelelor disparate de calculatoare (cum ar fi strămoșul internetului, ARPANET) să se conecteze între ele și să comunice, nu erau foarte siguri de dimensiunea rețelelor pe care le conectau sau de numărul lor. Prin urmare, nu au stabilit o limită superioară a numărului de rețele care puteau fi conectate și de fapt s-au decis să permită oricărei rețele să se conecteze la orice altă rețea, folosindu-le protocolul. Această decizie neobișnuită de a păstra internetul deschis (aceasta nefiind o concluzie la care să se renunțe pe atunci), a dus direct la crearea webului remarcabil pe care-l folosim zilnic. (Hal Varian numește internetul „un experiment de laborator care a scăpat de sub control".)

Priviți exemplul clasic al telefoanelor fixe. Concepută ca o platformă cu o aplicație unică, aceea a comunicațiilor prin voce, creșterea rețelei AT&T în Statele Unite s-a oprit într-un final.

---

* Vint, considerat unul dintre fondatorii internetului și un prim exemplu de inteligență creatoare, este în prezent „evanghelistul-șef" al internetului la Google (n.a.).

Practic, creșterea nu avea la bază nicio inovație și se datora doar creșterii populației și numărului mare de adolescenți născuți în perioada de explozie a natalității, care-și doreau linii telefonice secundare. Atunci, prin mandat guvernamental, AT&T și-a deschis rețeaua pentru noi dispozitive și alți transportori, iar inovația a luat avânt. Noi tipuri de telefoane, aparate de fax, modemuri de date, sisteme ieftine de apel la distanță (țineți minte „apelul interurban"?; cândva, a avut însemnătatea lui), toate aceste inovații au devenit posibile abia după ce platforma s-a deschis.*

Un alt exemplu este computerul personal de la IBM, lansat pe piață în 1981, cu o arhitectură care le-a permis programatorilor și fabricanților să creeze aplicații și componente suplimentare sau chiar propriile lor PC-uri clonă, fără să plătească taxe de licență către IBM. Această decizie a ajutat computerul personal de la IBM să devină standardul definitiv pe piața emergentă a „microcomputerelor", dând pe atunci micilor companii Microsoft și Intel un impuls fantastic.** De asemenea, a atras o mulțime de aplicații, accesorii și fabricanți concurenți în acest ecosistem, iar în final a creat platforma de calcul electronic dominantă pentru următorii douăzeci și cinci de ani. Nimic din acestea nu s-ar fi întâmplat dacă PC-ul ar fi fost o platformă închisă.***

---

* Phil Lapsley, *Exploding the Phone: The Untold Story of the Teenagers and Outlaws Who Hacked Ma Bell* (Grove/Atlantic, 2013), pp. 298–299 (n.a.).

** James M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Harvard Business School Press, 1994), p. 15 (n.a.).

*** Spre deosebire de IBM, Apple Macintosh, lansat în 1984, era un sistem închis. Bill Gates a notat într-un memoriu adresat în 1985 directorului executiv de-atunci al companiei Apple, John Sculley: „Arhitectura IBM, comparată cu cea a calculatoarelor Macintosh, are probabil de peste 100 de ori mai multe resurse inginerești aplicate în structura sa dacă includem investițiile producătorilor de calculatoare compatibile". Vezi Jim Carlton, „They Coulda Been a Contender" (*Wired*, noiembrie 1997) (n.a.).

„Deschis" poate fi mai degrabă un termen similar cu povestea din Rashomon* – companii diferite îl vor defini în moduri diferite, pentru a-și atinge obiectivele. În general însă, deschiderea înseamnă partajarea unor elemente ce constituie subiect al proprietății intelectuale, cum ar fi codul sursă al programelor sau rezultatele de cercetare, aderarea la standarde deschise în loc să le creeze pe cele proprii și acordarea libertății clienților de a părăsi cu ușurință platforma dumneavoastră. Poate părea de-a dreptul sacrilegiu pentru gândirea tradiționalistă a deținătorului titlului de master în administrarea afacerilor (MBA), care vă dictează să clădiți un avantaj concurențial sustenabil asupra rivalilor, iar apoi să închideți fortăreața și să o apărați cu ulei încins și săgeți aprinse. Ca majoritatea sacrilegiilor, deschiderea este terifiantă pentru concepțiile cercurilor conducătoare. Este mult mai ușor să concurați zăvorându-i pe clienți în nișa dumneavoastră închisă decât aventurându-vă în spațiu deschis și concurând pe criterii de inovație și merit. În spațiu deschis, renunțați la control pentru ascensiune și inovație.** Aveți încredere că inteligențele dumneavoastră creatoare se vor descurca.

Dacă atacați o fortăreață cu tranșee, puteți folosi în avantajul dumneavoastră faptul că aceasta este înconjurată cu tranșee. Concurentul dumneavoastră porcin se ospătează probabil în tranșeele din apropiere, pe care le puteți cuceri potrivind produsul dumneavoastră revoluționar cu un model comercial vulcanic. Deschiderea poate juca un rol foarte eficient în acest sens. Ea atrage inovația în ecosistem (noi funcții pentru platformă,

---

* Film japonez în care povestea este relatată prin ochii a patru personaje care prezintă versiuni contradictorii ale aceluiași incident (n.t.).

** Un savant de frunte al „inovării deschise" este economistul Henry Chesbrough, autor al lucrărilor intitulate *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Harvard Business School Press, 2003) și *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* (Harvard Business School Press, 2006) (n.a.).

noi aplicații de la parteneri) și reduce costurile componentelor complementare. Toate acestea duc la un plus de valoare pentru utilizatori și o creștere mai mare a noului ecosistem, de obicei, pe cheltuiala (presupusei) platforme închise a companiei cu vechime. Să privim, de exemplu, cum încearcă organizații de genul Khan Academy, Coursera și Udacity să câștige teren pe piața învățământului.* Acestea combină tehnologiile specifice Secolului Internetului (secvențe video online, instrumente interactive și sociale) cu un model comercial deschis (oricine poate urma gratuit orice curs), radical diferit de modul în care operează companiile fortificate (taxe de școlarizare mari, care să acopere o bază însemnată de cheltuieli). Nimeni nu poate anticipa care (dacă vreuna) dintre noile companii revoluționare vor crește și vor prospera sau dacă unele dintre companiile cu vechime modeste le vor împiedica să aibă succes. Ceea ce pare însă cert este că tehnologia plus deschiderea alcătuiesc o combinație care va duce la un ecosistem de învățare mai bun, ce oferă, după cum afirmă declarația de misiune a lui Khan, „o instruire gratuită, la nivel mondial, pentru toată lumea, de pretutindeni".

Deschiderea vă permite, de asemenea, să descătușați talentele a mii de oameni pentru că, după cum a observat Bill Joy, „indiferent cine sunteți, majoritatea celor mai inteligenți oameni lucrează pentru altcineva".** Deschiderea produce mai multă inovație, deoarece oamenii nu trebuie să reinventeze roata, ci pot în schimb să se concentreze pe împingerea întregului sistem înainte, prin noi invenții. Netflix este un caz ilustrativ: în 2006, compania, care se ocupă cu închirierea de filme, dorea să-și îmbunătățească algoritmul de recomandări, dar, cu toate

* Eric este membru al Consiliului Director de la Khan Academy (n.a.).

** Karim Lakhani și Jill A. Panetta, „The Principles of Distributed Innovations" (*Innovations*, volumul 2, numărul 3, vara lui 2007) (n.a.).

eforturile interne, nu reușea să depășească un anumit nivel. Atunci au luat un set de date strânse dinainte de altă companie, cuprinzând o sută de milioane de clasificări date de utilizatori anonimi unor filme, și le-a publicat, anunțând că prima persoană sau echipă care reușește să folosească acele date, depășind ca eficiență algoritmul lor curent cu minimum 10%, va câștiga un premiu de un milion de dolari. Până și concursul a fost deschis: Netflix raporta progresul echipelor de frunte dintre concurenți pe un avizier public, iar în decurs de trei ani a apărut o soluție.*

Există un alt beneficiu mai puțin evident, dar la fel de important al sursei deschise. Punând toate informațiile online, arătați că nu aveți planuri ascunse. În software, când facem public – sau deschidem – codul sursă, toți pot vedea dacă acela favorizează sau nu o anumită companie, iar dacă o favorizează, pot interveni pentru a rectifica avantajul conferit. Făcând public codul sursă, se observă că, de fapt, suntem dedicați creșterii unei platforme, a unei industrii și a unui ecosistem în ansamblu. Deschiderea le permite tuturor să vadă că locul de joacă este lipsit de denivelări și de avantaje incorecte conferite unui jucător anume. Îndepărtarea suspiciunii de părtinire ajută creșterea.**

Un ultim gând privind publicarea codului sursă privește conceptul de libertate a utilizatorului, practică opusă blocării în sistem a clientului: ușurați posibilitatea de plecare a clienților. La

---

* Steve Lohr, „Netflix Awards $1 Million Prize and Starts a New Contest" (blogul *Bits, New York Times*, 21 septembrie 2009) (n.a.).

** Până și micile firme și incubatoarele de firme (ține de realitatea americană – loc unde se poate închiria personal și echipament pentru a porni o afacere – n.t.) pot avea o atitudine deschisă. Y Combinator, care oferă fonduri de pornire pentru firmele promițătoare nou înființate, publică, pentru a fi utilizate gratuit de toți, foi de terminologie și alte documente juridice folosite inițial de companiile subvenționate de YC pentru a strânge capital de la investitori providențiali, scopul declarat al deschiderii sursei acestor documente fiind acela de a simplifica (și ieftini) finanțarea pentru ambele părți. Vezi Michael Arrington, „Y Combinator To Offer Standardized Funding Legal Docs" (*TechCrunch*, 13 august 2008) și „Series AA Equity Financing Documents" (ycombinator.com/seriesaa) (n.a.).

Google avem o echipă a cărei funcție este de a ușura cât mai mult părăsirea site-ului nostru. Dorim să concurăm pe un teren de joacă fără avantaje și să câștigăm loialitatea clienților pe merit. Când clienții sunt liberi să plece, trebuie să faceți eforturi ca să-i păstrați.

Adoptați o atitudine deschisă, în afara cazului în care...

Sursa deschisă nu este un argument moral. Alegând să aveți o atitudine deschisă, alegeți cea mai bună cale, a impulsionării inovației și a reducerii costurilor în orice ecosistem, așa că priviți-o ca pe o altă tactică strategică care vă stă la dispoziție: dacă veți avea o atitudine deschisă, vă va ajuta la ascensiune și veți deveni mai profitabil. Haloul virtuos al deschiderii poate ajuta la atragerea inteligențelor creatoare, în principal pentru că, după cum cânta odinioară poetul, nimic nu poate schimba lumea ca o platformă globală. (Ei bine, chiar dacă nu a făcut-o, poetul ar fi trebuit să cânte asta.)

Cu câteva excepții, Google pornește în mod implicit de la deschidere, iar pentru aceste excepții suntem adesea criticați ca fiind ipocriți, deoarece predicăm deschiderea în unele domenii, dar apoi ignorăm uneori propriul nostru sfat. Nu e ipocrizie, ci pur și simplu pragmatism. Deși, în general, considerăm că deschiderea este cea mai bună strategie, există anumite situații când închiderea e la fel de bună. Când aveți un produs care este evident mai bun (de obicei pentru că se bazează pe o idee tehnică genială) și concurați pe o piață nouă, cu dezvoltare rapidă, puteți crește rapid fără a deschide platforma. Acesta a fost cazul motoarelor de căutare și de reclame de la Google la debutul companiei, dar situația este relativ rară.

În plus, există situații când platformele deschise *nu* funcționează în beneficiul utilizatorilor și al inovației. Majoritatea companiilor cu vechime, care-și păstrează platformele închise, folosesc argumentul conform căruia deschiderea sistemelor lor ar afecta calitatea și atunci, păstrând platformele lor închise, sunt pur și simplu angajați niște responsabili ai unor corporații pentru a avea grijă de interesele clienților lor. În unele cazuri, cum ar fi al nostru, această explicație este adevărată. Dacă am face publici algoritmii noștri de căutare și pentru reclame, am compromite grav calitatea rezultatelor căutărilor utilizatorilor noștri, întrucât sunt multe forțe în lumea căutării pe internet care au de profitat dintr-o experiență neplăcută a utilizatorilor care ne vizitează site-ul. Aceste forțe nu doresc ca utilizatorii să vadă și să dea clic pe cele mai relevante rezultate sau reclame; ele vor ca utilizatorii să vadă rezultatele și reclamele *lor*, chiar dacă pentru utilizator experiența este mai neplăcută. Astfel, ecosistemul de căutare este cel mai bine servit, credem noi, dacă păstrăm secreți algoritmii prin care asociem rezultatele cu interogările utilizatorilor.

În 2005, când am cumpărat ceea ce pe atunci era un mic sistem de operare pentru telefoane mobile numit Android, în interiorul echipei de conducere au fost controverse privind păstrarea sau nu a codului sursă în continuare deschis. Andy Rubin și echipa de la Android credeau inițial că ar trebui să fie închis, dar Serghei a propus invers: de ce să nu-l lăsăm să fie deschis? Păstrarea sistemului Android deschis ne va ajuta la ascensiunea rapidă în spațiul extrem de fragmentat al sistemelor de operare pentru telefoane mobile. Așa am și făcut. Între timp, Apple a lansat iPhone, a creat sistemul de operare iOS închis, optând pentru control, nu pentru scalabilitate. Android a rămas deschis, a crescut extraordinar și a ajutat Google să facă o trecere fluentă de la PC la telefoane mobile, oferindu-ne o

platformă complementară în ceea ce privește căutarea (mai mulți oameni online care folosesc telefoane inteligente înseamnă mai mulți oameni care efectuează mai des căutări). iOS a rămas închis și s-a bucurat și de o ascensiune masivă, și de profitabilitate. Din perspectiva unei noi companii, oricare dintre căi duce spre victorie, dar rețineți că succesul companiei Apple cu iPhone, la fel ca succesul lui Google cu căutarea, s-a bazat pe un set neobișnuit de idei tehnice geniale, care au generat un produs evident superior într-un spațiu cu creștere rapidă. Dacă puteți obține acest gen de impact deosebit de puternic folosind un sistem închis, dați-i drumul. Dacă nu, alegeți din start deschiderea.

Nu o luați pe calea urmată de concurenți

Nu încetăm să ne mirăm de măsura în care sunt obsedați liderii de afaceri de concurență. Când ajungeți într-o încăpere în care se află o mulțime de directori cu vechime de la companii mari, atenția lor se abate adesea de la discuții, deoarece se uită la telefoanele mobile și se gândesc la ce au de făcut în restul zilei, dar dacă deschideți subiectul referitor la concurență, brusc vă veți bucura de atenția tuturor. E ca și când, după ce ați ajuns la un anumit nivel într-o companie, trebuie să vă îngrijorați la fel de mult de ceea ce face concurența pe cât vă îngrijorați de ceea ce face compania dumneavoastră. La cele mai înalte niveluri ale companiei, mentalitatea prestabilită este, mult prea frecvent, cea de cetate asediată.

Această idee fixă duce la o spirală infinită a mediocrității. Liderii companiilor își petrec o mare parte din timp privind și copiind ceea ce face concurența și, când în sfârșit se desprind și încearcă ceva nou, nu-și asumă prea multe riscuri, ci

realizează doar schimbări cu pași mici și cu impact redus. Apropierea de concurență oferă o senzație de confort; e ca și tactica în cursele de yachting, când barca aflată în față schimbă ruta ori de câte ori a doua barcă face la fel, pentru a se asigura că a doua nu o ia în altă direcție, găsind astfel vânt mai puternic. Companiile se bulucesc ca oile, astfel încât niciuna să nu găsească în altă parte o briză mai răcoroasă. Dar, după cum spune Larry Page: „Mai este oare entuziasmant să vii la muncă atunci când cel mai bun lucru pe care-l poți face este să dai de pământ cu o altă companie care, în linii mari, face același lucru ca și compania ta?"*

Dacă vă concentrați asupra concurenței, nu veți face niciodată nimic cu adevărat inovator. În timp ce dumneavoastră și compania sunteți ocupați cu lupta pentru fracțiuni dintr-un procent de cotă de piață, altcineva, căruia nu-i pasă de acest aspect, va veni pe piață și va crea o nouă platformă care va schimba total regulile jocului. Tot Larry spune: „Evident că într-o măsură oarecare ne gândim la concurență. Dar simt că treaba mea este în principal de a-i face pe oameni să nu se gândească la concurența noastră. În general, cred că oamenii au tendința să se gândească la lucruri care există. Treaba noastră este să ne gândim la lucrul la care încă nu v-ați gândit că vă este necesar cu adevărat. Și, prin definiție, dacă ar ști concurenții noștri acest lucru, nu ni l-ar spune nouă sau altcuiva".**

Nu spunem că ar trebui să ignorați concurența. Concurența vă face mai bun. Vă alimentează vigilența. Suntem cu toții oameni și avem tendința să ne complacem, oricât de des ne-am spune să nu ne culcăm pe-o ureche. Și atunci, nimic nu vă aprinde beculețele ca un concurent. Când Microsoft a lansat pe

* Steven Levy, „Google's Larry Page on Why Moon Shots Matter" (*wired.com*, 17 ianuarie 2013) (n.a.).

** Miguel Helft, „Larry Page on Google" (*Fortune*, 11 decembrie 2012) (n.a.).

piață motorul de căutare Bing în 2009, am fost suficient de preocupați pentru a porni un proces fățiș de intensificare a eforturilor noastre legate de operația de căutare pe internet. Astfel au fost plantate semințele care au dus la noi funcții, cum ar fi Google Instant (rezultate de căutare pe măsură ce tastați interogarea) și Image Search (trageți o imagine în caseta de căutare, iar Google o descifrează și o folosește ca interogare). Toate aceste minunate funcții noi se datorează lansării motorului Bing.

După cum a scris Nietzsche în *Așa grăit-a Zarathustra*: „Trebuie să fiți mândri de dușmanul vostru; atunci izbânzile vrăjmașilor vor fi și ale voastre".* Fiți mândru de concurenții dumneavoastră. Dar nu-i urmați.

* Friedrich Nietzsche, *Așa grăit-a Zarathustra*, traducere în limba română de Ștefan Augustin Doinaș, Editura Humanitas, București, 1996, p. 39 (n.t.).

Notele lui Eric pentru o ședință de strategie

Am petrecut nenumărate ore lucrând la strategie, împreună cu echipele noastre. Acesta este un exercițiu pe care veți ajunge să-l savurați la un moment dat, după ce ați adunat o coterie de inteligențe creatoare și sunteți gata să scrieți pe hârtie crezurile fundamentale ale noii dumneavoastre companii. Deci când sunteți pe cale să organizați primul jam session* strategic, aveți în vedere următoarele perle de (sperăm) înțelepciune pe care le-am strâns din sesiunile noastre de strategie de-a lungul anilor, spicuite de pe planșeta electronică din sala de conferință, bilețele adezive lipite pe pereți, note mâzgălite și e-mailuri adresate nouă.

Strategia corectă are o frumusețe aparte, sentimentul că mai mulți oameni și idei conlucrează armonios, pentru o reușită.

Întrebați-vă mai întâi ce va fi valabil peste cinci ani și parcurgeți cincinalul în sens invers. Examinați atent lucrurile despre care puteți afirma că se vor schimba rapid, în special factorii de producție, studiați dacă tehnologia coboară exponențial curba costurilor sau dacă s-ar putea ivi platforme.

Într-un interval de cinci ani, pe multe piețe există companii revoluționare și ocazii favorabile. Care vor fi companiile revoluționare care vă vor afecta?

În prezent, informațiile de piață sunt aproape perfecte și capitalul este disponibil pe scară largă, așa că trebuie să câștigați la capitolele produs și platformă. Petreceți vasta majoritate a timpului gândindu-vă la produs și la platformă.

Când pe o piață apare o perturbare, sunt posibile două scenarii. Dacă sunteți patronul unei companii cu vechime, puteți achiziționa, zidi sau ignora un concurent vulcanic. Ignorarea acestuia va funcționa pe termen scurt. Dacă optați pentru achiziționare sau

---

* Eveniment, proces sau activitate muzicală în care muzicienii cântă improvizând, fără o pregătire prealabilă sau aranjamente prestabilite, cu scopul compunerii unor piese noi, al găsirii unor aranjamente noi sau, pur și simplu, de plăcere (n.t.).

zidire, trebuie să înțelegeți visceral ideile tehnice inspirate și opțiunile pe care le va folosi compania revoluționară pentru a ataca.

Dacă aveți compania revoluționară, trebuie să inventați un nou produs și să clădiți o afacere în jurul acestuia, să înțelegeți instrumentele (relații de afaceri, regulamente și procese intentate) și obstacolele pe care companiile cu vechime le vor folosi pentru a vă opri.

Aveți în vedere rolul altor jucători, ale căror interese pot fi speculate pentru a vă ajuta. Strategia ar trebui să includă un mod de a face oamenii din afara companiei dumneavoastră (departament, companie, echipă) să se gândească la inovare, alături de oamenii din companie.

Cel mai mult contează creșterea. Toate marile succese din Secolul Internetului implică platforme mari, care devin mai bune și mai puternice pe măsură ce cresc.

Stabiliți clar un interval de timp orientativ și rezultatul final pe care vreți să-l obțineți.

Nu folosiți cercetarea de piață și analize ale concurenților. Diapozitivele inhibă discuția. Aflați părerile tuturor din încăpere.

Iterația* este cea mai importantă parte a strategiei. Aceasta trebuie să fie foarte, foarte rapidă și mereu bazată pe învățare.

Multe mari companii de succes au început cu următoarele:

1. Au rezolvat o problemă într-un mod nou.
2. Au folosit acea soluție pentru a crește și a se extinde rapid.
3. Succesul lor s-a bazat în mare măsură pe produsele lor.

Coteria pe care o puneți să lucreze la această strategie? Alegeți-o cu înțelepciune. Nu ar trebui să-i cuprindă doar pe oamenii cu cea mai mare vechime în companie sau cu cele mai înalte funcții, ci ar trebui să includă cele mai bune inteligențe creatoare și pe cei care prevăd corect schimbările ce vor urma.

---

* Termen preluat din informatică, unde iterația înseamnă executarea repetată a uneia sau mai multor instrucțiuni (n.t.).

Talentul – recrutarea personalului este cel mai important lucru pe care-l aveți de făcut

Când Jonathan se îndrepta spre Mountain View într-o zi din luna februarie a anului 2000, pentru a discuta cu Serghei despre rolul liderului de produs la Google, presupunea că întâlnirea era o simplă formalitate. Ca vicepreşedinte cu vechime la Excite@Home, era foarte mulțumit de postul lui de atunci şi nu era foarte hotărât să „părăsească vasul". Dacă se hotăra să facă pasul, se imagina în rolul expertului în căutarea online şi în publicitate, care venea să se angajeze la recomandarea lui John Doerr, partener la Kleiner Perkins şi membru al consiliilor de conducere la Excite@Home şi Google. Prin urmare, postul era ca şi al lui, iar în timpul interviului îşi imagina că Serghei urma să încerce să-l convingă să se angajeze la ei.

Apoi a ajuns în biroul aglomerat din Bayshore Parkway, la o aruncătură de băț de strada 101, şi l-a urmat pe Serghei într-o sală de conferințe. După câteva amabilități, Serghei i-a pus una dintre întrebările sale favorite de interviu: „Mă poți învăța ceva ce nu știu şi este complicat?" Jonathan absolvise facultatea de economie la Claremont McKenna şi era urmaşul unui economist la Stanford, deci, după ce a depăşit surpriza de a constatat că participă la un interviu adevărat, s-a apropiat de planşeta electronică şi s-a lansat într-o demonstrație a legii economice conform căreia costul marginal intersectează costul mediu în punctul care reprezintă valoarea minimă a celui de-al doilea. Apoi i s-a părut că-l poate uimi pe Serghei demonstrându-i cum să folosească funcțiile costului şi venitului pentru a determina

punctul optim al producției și profitul maximizând cantitățile produse de firmă. (Pentru absolvenții de economie toate acestea sunt povești de adormit copiii.) În curând și-a dat însă seama, când l-a văzut pe Serghei că începe să se joace cu patinele cu rotile și privește plictisit pe fereastră, că nu reușește în demersul său. Nu-l învăța pe Serghei nimic, legea economică respectivă nu era interesantă și ca expert în matematică era foarte probabil ca Serghei să știe cum se rezolvă formulele economice de pe tablă. Jonathan trebuia să-și schimbe imediat tactica, așa că se opri din lecția de economie și abordă un nou subiect: curtarea unei femei. Începu cu explicarea „operațiunii de agățare a unei femei" folosind metoda lui Jonathan de a obține o primă întâlnire, având-o drept studiu de caz pe soția sa.* Serghei a început să-i acorde atenție și Jonathan a primit postul.**

Dacă i-ați întreba pe directorii unor companii mari: „Care este cel mai important lucru pe care-l faci la serviciu?", cei mai mulți vă vor răspunde din reflex: „Merg la ședințe". Dacă ați insista: „Nu cel mai *plictisitor* lucru pe care-l faci, cel mai *important* lucru", probabil ar debita câteva principii standard pe care le-au învățat la facultatea de economie, despre „elaborarea strategiilor inteligente și crearea sinergiilor oportuniste pentru acumularea efectelor financiare care cresc în mod organic pe o piață cu o concurență din ce în ce mai acerbă". Acum imaginați-vă că adresați aceeași întrebare antrenorilor sportivi de top sau directorilor generali. Și ei merg toată ziua la ședințe

---

* I-a trimis trandafiri și o ghicitoare, trandafirii trebuiau să-i stârnească interesul pentru un tip pe care nu-l mai întâlnise niciodată, iar ghicitoarea îl ajuta pe el să afle dacă fata e deșteaptă. Era deșteaptă și totuși a mers la întâlnire cu Jonathan (n.a.).

** Jonathan a primit oferta de a veni la Google în februarie 2000 și, din diverse motive, nici pe departe inteligente, a refuzat. Când Eric i-a făcut o altă ofertă doi ani mai târziu, în februarie 2002, Jonathan a acceptat-o (n.a.).

și totuși ar spune probabil că lucrul cel mai important pe care-l fac este *să aleagă, să recruteze sau să negocieze angajarea celor mai buni jucători posibili*. Antrenorii inteligenți știu că nicio strategie nu poate înlocui talentul, iar acest lucru este valabil și pe teren, și în afaceri. Căutarea de talente e ca bărbieritul: dacă nu o faci zilnic, se observă.

Pentru un manager, răspunsul corect la întrebarea „Care este cel mai important lucru pe care-l faci la serviciu?" este *angajarea*. Când Serghei îl intervieva pe Jonathan în acea zi, nu parcurgea pur și simplu etapele interviului, ci voia să facă o treabă foarte bună. La început, Jonathan asocia un interviu formal cu faptul că va fi un membru cu greutate în echipă și va lucra îndeaproape cu Serghei, dar după ce a sosit la Google și-a dat seama că liderii companiei îl intervievau la același nivel de intensitate ca în cazul oricărui candidat. Nu conta dacă persoana intervievată urma să fie programator începător sau cadru de conducere cu experiență, googlerii făcuseră o prioritate din investirea timpului și a energiei pentru a se asigura că au cei mai buni angajați posibili.

Ați crede că acest grad de implicare a unui angajator este frecvent întâlnit. Chiar dacă majoritatea managerilor își obțin posturile prin procesul obișnuit de angajare - CV, preselecție telefonică, interviuri, *mai multe* interviuri, ofertă, tocmeală, *mai multă* tocmeală, acceptare –, odată angajați, fac aparent tot ce le stă în puteri să evite să se implice în angajarea altora. Recrutarea este pentru cei de la recrutare. Selectarea CV-urilor poate fi delegată tinerilor asociați sau cuiva de la resurse umane. Interviul este o corvoadă. Formularul pentru impresia angajatorului în urma interviului este atât de lung și de intimidant, încât completarea lui este amânată în mod inevitabil până vineri după-amiază târziu, moment până la care detaliile interviului se vor fi estompat total. Așa că intervievatorii

completează la repezeală un raport superficial și speră ca alți colegi ai lor să facă o treabă mai bună cu raportul *lor* de după intervievarea candidatului. Cu cât urcați în ierarhia majorității organizațiilor, cu atât se detașează mai mult șefii de procesul de angajare. Ar trebui să fie exact invers.

Există un alt aspect și mai important al angajării realizate bine în Secolul Internetului. Modelul tradițional de angajare este ierarhic: directorul care se ocupă de angajare decide cine primește postul, pe când alți membri ai echipei își exprimă părerile, iar șefii cu vechime pun ștampila pe orice decizie a directorului. Problema este că, odată ce noul angajat intră în companie, modelul de lucru este (sau ar trebui să fie) bazat pe o colaborare transparentă, în care angajatul să aibă grade înalte de libertate, în spiritul desconsiderării rangului. Or, în cazul de mai sus, un singur director a luat o decizie, care are un impact direct asupra mai multor echipe în afara echipei lui.

Mai e un motiv pentru care angajarea ierarhică nu e bună. Liderii (și autorii de cărți despre management) afirmă adesea că angajează oameni mai inteligenți decât ei, dar în realitate acest lucru se întâmplă arareori într-un proces de angajare ierarhică. Decizia rațională „hai-să-l-angajăm-pe-tipul-ăsta-pentru-că-e-foarte-deștept" e, de obicei, uzurpată de decizia emoțională „dar-atunci-va-fi-mai-bun-decât-mine-și-mă-va-pune-într-o-lumină-proastă-iar-apoi-nu-voi-mai-fi-promovat-iar-copiii-mei-vor-crede-că-sunt-un-ratat-iar-soția-mea-va-fugi-cu-tipul-ăla-de-la-cafeneaua-Peer's-și-mi-va-lua-câinele-și-mașina". Cu alte cuvinte, natura umană intervine în sens negativ.

Din start, fondatorii companiei Google au înțeles că, pentru a angaja încontinuu cei mai buni oameni, nu trebuia urmat modelul Americii corporatiste, ci modelul academic. De

obicei, universitățile nu concediază profesorii, așa că investesc foarte mult timp pentru angajarea și promovarea oamenilor potriviți în interiorul facultății, în general prin intermediul comisiilor. De aceea suntem de părere că angajările trebuie făcute de la egal la egal, nu în mod ierarhic, deciziile de angajare fiind luate de comisii, iar procesul de angajare ar trebui să se concentreze pe aducerea celor mai buni oameni în companie, chiar dacă experiența lor nu se potrivește posturilor propuse. Eric a angajat-o pe Sheryl Sandberg chiar dacă nu avea un post pentru ea. Nu a durat mult până când Sheryl și-a asumat răspunderea pentru alcătuirea echipei de vânzări a micii noastre companii, post care nu exista în mod oficial înainte ca ea să ajute la crearea lui. (Desigur, Sheryl ne-a părăsit mai târziu și a devenit director operativ la Facebook și autor de cărți de succes. Când angajezi inteligențe creatoare, unele dintre ele își concep în cele din urmă în mod inteligent și creativ oportunități în afara companiei. Mai târziu în acest capitol vom dezbate detaliat acest subiect.) În cazul unui proces de angajare efectuat de egalii potențialului angajat, accentul se pune pe oameni, nu pe organizație. Inteligențele creatoare contează mai mult decât postul; compania contează mai mult decât managerul.

„Oamenii noștri reprezintă cel mai important activ al nostru" este un clișeu uzat, dar alcătuirea unei echipe de inteligențe creatoare ce respectă acest motto necesită mai mult decât simpla rostire a acestor vorbe: trebuie să schimbați modul de angajare a membrilor echipei. Lucrul plăcut la aceste schimbări este acela că oricine le poate face. Adoptarea unora dintre recomandările referitoare la cultura companiei, pe care le-am făcut în capitolul anterior, este provocatoare pentru companiile cu vechime, dar oricine poate schimba modul în care face angajări. Lucrul mai puțin plăcut este că,

pentru a efectua corect angajări, e nevoie de muncă și timp. Este însă cea mai bună investiție pe care o puteți face.

Efectul de turmă

Forța de muncă alcătuită din oameni extraordinari nu numai că face o treabă extraordinară, ci și atrage alți oameni extraordinari.* Cei mai buni angajați sunt ca turma: tind să se urmeze unul pe altul. Obțineți câțiva asemenea oameni și e garantat că vor fi urmați de o grămadă ca ei. Google este renumit pentru fabuloasele sale mijloace de relaxare, dar majoritatea inteligențelor noastre creatoare nu au fost atrase în compania noastră datorită meselor gratuite, a masajelor subvenționate, a spațiilor verzi sau a birourilor adaptate pentru angajații care au câini. Au venit pentru că doreau să lucreze cu cele mai bune inteligențe creatoare.

„Efectul de turmă" se poate manifesta în două direcții: pe când un angajat de categorie A tinde să angajeze alți oameni de categorie A, cei de categorie B angajează nu doar oameni de categoria B, ci și de categoria C și de categoria D. Astfel, dacă veți coborî ștacheta și angajați din greșeală un om de categorie B, foarte curând veți avea în companie oameni de categoriile B, C și D și, indiferent dacă lucrează în avantajul sau în detrimentul companiei, efectul de turmă este mai puternic când angajații sunt inteligențe creatoare, iar compania este nou-înființată. În acel caz, importanța relativă a fiecărei persoane crește; primii angajați sunt cei remarcabili. De asemenea, când puneți oameni extraordinari alături de oameni extraordinari, creați un mediu

* Vă amintiți de modelul ASU (atracție-selecție-uzură)? Vezi Benjamin Schneider, „The People Make the Place" (*Personnel Psychology*, septembrie 1987). Iată A-ul în acțiune: ciclul pur prin care oamenii extraordinari atrag alți oameni extraordinari, clădind o cultură a măreției (n.a.).

în care aceştia vor face schimb de idei şi vor lucra la ele. Afirmaţia este valabilă întotdeauna, dar îndeosebi într-un mediu incipient.

Efectul de turmă al oamenilor extraordinari poate fi orchestrat. Sloganul folosit de Google la început pentru noi angajări, „Eşti strălucit? Facem angajări!"*, era o inteligentă găselniţă marxistă. Nu a lui Karl sau Groucho Marx, deoarece era menită să inspire un răspuns în spiritul: „Da, *vreau* să aparţin acestui club care mă vrea ca membru!" Intenţia era de a anunţa lumea că am ridicat ştacheta la angajare foarte sus şi, în loc să-i descurajeze pe cei care doreau să se angajeze, acest slogan a devenit un instrument de angajare în sine. Jonathan păstra în biroul său o grămadă de CV-uri ale oamenilor pe care-i angajase şi când încerca să momească un candidat îi arăta CV-urile, ca să vadă echipa căreia i se va alătura. CV-urile nu aparţineau doar câtorva oameni selectaţi pe sprânceană dintre angajaţii lui Jonathan, ci aparţineau efectivului complet al echipei. Alcătuiam un club căruia inteligenţa creatoare dorea de obicei să i se alăture. În concluzie, ridicaţi ştacheta foarte sus încă de la început, iar apoi anunţaţi sus şi tare acest lucru.

Această abordare este deosebit de importantă pentru oamenii care realizează produsele, deoarece ei pot avea un impact deosebit. Acordaţi mare atenţie angajării lor, iar când procesul de angajare garantează excelenţa produselor esenţiale ale companiei, excelenţa se va răspândi în toate echipele companiei. Obiectivul este de a crea o cultură a angajării care să reziste sirenelor care cântă ademenitorul compromis, cântec care nu face altceva decât să devină din ce în ce mai puternic în vârtejul haotic al dezvoltării fabuloase.

---

* Marissa Mayer a văzut iniţial această frază pe un fluturaş pentru recrutarea de personal în clădirea facultăţii de informatică pe când era studentă la Stanford. Fraza i-a atras atenţia şi a adus-o cu ea la Google (n.a.).

Oamenii pasionați nu folosesc cuvântul pasiune

Un element definitoriu clar al inteligențelor creatoare este pasiunea. Acestor oameni le pasă. Cum vă dați seama că o persoană este cu adevărat pasionată, mai ales ținând cont de faptul că oamenii cu adevărat pasionați nu folosesc cuvântul „pasiune"? Din experiența noastră, o mulțime de candidați și-au dat seama că pasiunea este o trăsătură căutată de companii. Când cineva începe o fraza cu ostentativa expresie „Mă pasionează...", iar apoi continuă fraza cu un subiect generic, cum ar fi călătoriile, fotbalul sau familia, acesta este un semnal de alarmă că probabil singura sa pasiune adevărată este să arunce frecvent cuvântul „pasiune" în timpul interviurilor.

Oamenii pasionați nu-și poartă pasiunea la vedere; o poartă în inimă. O *trăiesc*. Pasiunea nu are superficialitatea simplei adăugări a acestui cuvânt într-un CV, deoarece particularitățile sale – persistența, curajul, seriozitatea, puterea cu care îl absoarbe total pe cel pasionat – nu pot fi măsurate prin bifare pe o listă. Nici nu este întotdeauna sinonimă cu succesul. Cineva care este cu adevărat pasionat de ceva se va preocupa de acea îndeletnicire multă vreme, chiar dacă nu are succes de la bun început. Eșecul face adesea parte din peisaj. (De aceea apreciem atleții, pentru că sportul ne învață să ne ridicăm de la pământ și să continuăm după un eșec sau, cel puțin, ne oferă o mulțime de ocazii de a face acest lucru.) Omul pasionat va vorbi adesea pe larg, adică va bate câmpii, despre căutările sale. Aceste căutări sunt uneori profesionale. În lumea noastră, „perfecționarea căutării" este un exemplu minunat de țel pentru care oamenii își pot petrece întreaga carieră și totuși vor găsi zilnic ceva provocator sau incitant. Poate fi însă vorba despre un hobby. Andy Rubin, care a început să creeze Android, iubește roboții (iar acum este vârful de lance al eforturilor incipiente ale companiei Google în

acea direcție). Wayne Rosing, șeful suprem al inginerilor de la Google, iubește telescoapele. Căpitanului Eric îi plac avioanele și zborul (și-i place să spună istorisiri despre zborurile avioanelor).

Foarte adesea, pasiunile aparent în afara programului pot genera beneficii directe pentru companie. Extraordinara Sky Map a lui Android este o aplicație astronomică care transformă un telefon într-o hartă stelară. A fost creată de o echipă de googleri în timpul liber (pe care-l numim „20% din timp"; mai multe detalii despre acesta, mai târziu), nu deoarece le place să programeze, ci pentru că sunt astronomi amatori entuziaști.* Am fost la fel de entuziasmați de un candidat care studia sanscrita, precum și de un alt candidat, care restaura mingi de pinball vechi. Interesul lor profund pentru un domeniu i-a făcut mai interesanți și, de aceea, într-un interviu atitudinea noastră *nu* este de genul „uite-l că nu se mai oprește". Când se ajunge la lucrurile de care le pasă cel mai mult candidaților, *dorim* să nu se mai oprească.

Când au început să vorbească despre pasiunile lor, ascultați foarte atent candidații. Fiți atent *cum* se manifestă pasiunea lor. De exemplu, atleții pot fi foarte pasionați, dar doriți să angajați triatlonistul sau pasionatul de curse de maraton, care-și urmează pasiunea singur, sau vă interesează cel care se antrenează în grup? Este atletul singuratic sau sociabil, exteriorizat sau interiorizat? Când vorbesc despre experiența lor profesională, oamenii știu răspunsul corect la aceste întrebări; majoritatea oamenilor nu doresc un singuratic în mediul lor de lucru. Când îi faceți însă pe oameni să vorbească despre pasiunile lor, de obicei lasă garda jos și astfel puteți să le cunoașteți mai bine personalitatea.

---

* Sky Map a fost creat de Google și lansat în 2009. Codul sursă a fost transformat în sursă deschisă în 2012 (n.a.).

Angajați animale studioase

Gândiți-vă la angajații dumneavoastră. Despre câți dintre ei puteți spune cu sinceritate că sunt mai inteligenți decât dumneavoastră? Cu care dintre ei nu ați dori să stați față în față la o masă de șah, la *Jeopardy!** sau într-un duel de cuvinte încrucișate? Adagiul este să angajați întotdeauna oameni care sunt mai inteligenți decât dumneavoastră. Cât de bine respectați această regulă?

Acest adagiu este în continuare valabil, dar nu din motivele evidente. Desigur, oamenii inteligenți știu multe și astfel pot realiza mai multe decât cei mai puțin dotați. Angajați-i, însă nu pentru cunoștințele pe care le au deja, ci pentru lucrurile pe care încă nu le știu. Ray Kurzweil a spus că „tehnologia informației se dezvoltă exponențial"... iar intuiția noastră în privința viitorului nu este exponențială, ci liniară.** Din experiența noastră, puterea brută a minții este punctul de plecare al unui gânditor exponențial. Inteligența este cel mai bun indicator al capacității unei persoane de a face față schimbării.

Nu este însă singurul ingredient. Știm o mulțime de oameni foarte străluciți care, atunci când sunt puși în fața montagne russe-ului schimbării, vor alege cursa în familiarul carusel al ceșcuțelor de ceai. Mai degrabă vor evita hurducăturile care întorc stomacul pe dos; cu alte cuvinte, realitatea. Henry Ford spunea că „oricine încetează să mai învețe este bătrân, indiferent dacă are douăzeci sau optzeci de ani. Oricine continuă să învețe, rămâne tânăr. Cel mai extraordinar lucru în viață este

* Show de televiziune american desfășurat sub forma unui joc în care concurenții dețin indicii sub formă de răspunsuri și trebuie să dea ca răspuns întrebări (n.t.).

** Citat în „IT Growth and Global Change: A Conversation with Ray Kurzweil" (*McKinsey Quarterly*, ianuarie 2011) (n.a.).

să-ți păstrezi mintea tânără."* Candidații noștri ideali sunt cei care preferă montagne russe-urile, cei care continuă să învețe. Aceste „animale studioase" au inteligența necesară pentru a face față schimbării masive și capacitatea de a o adora.

Psihologul Carol Dweck are un alt termen pentru acest concept. Îl numește un „mod de a vedea lucrurile ca pe o creștere".** Dacă sunteți de părere că toate calitățile care vă definesc sunt bătute în cuie, veți fi blocat în încercarea de a le dovedi încă o dată și încă o dată, indiferent de situație. Dacă vedeți însă lucrurile ca pe o creștere, credeți că acele calități care vă definesc se pot modifica și cultiva prin efort. Vă puteți schimba, vă puteți adapta, vă simțiți mai bine și dați rezultate mai bune când sunteți forțat să faceți acest lucru. Experimentele lui Dweck arată că modul dumneavoastră de gândire poate pune în mișcare un întreg angrenaj de gânduri și comportamente: în cazul în care credeți că aptitudinile dumneavoastră sunt fixe, vă veți stabili ceea ce ea numește „scopuri de performanță", care să păstreze imaginea dumneavoastră despre sine, dar dacă veți vedea lucrurile ca pe o creștere, veți stabili „scopuri de învățare"***, care vă vor împinge să vă asumați riscuri fără să vă faceți prea multe griji, de exemplu, în legătură cu imaginea pe care o veți avea dacă puneți o întrebare prostească sau dați un răspuns greșit. Nu vă va

---

* Așa cum se întâmplă de obicei cu aforismele lui Henry Ford, nu suntem siguri că el a spus acest lucru (n.a.).

** Cel puțin așa îi spune când vorbește cu oameni care nu sunt de specialitate. (Termenul pe care l-a folosit în lucrarea ei de cercetare este acela că acești oameni au o „teorie incrementală" a inteligenței, a personalității sau a altor calități pozitive.) Cartea ei scrisă pentru publicul profan este *Mindset: The New Psychology of Success* (Random House, 2006) (n.a.).

*** Elaine S. Eliott și Carol S. Dweck, „Goals: An Approach to Motivation and Achievement" (*Journal of Personality and Social Psychology*, volumul 54, numărul 1, ianuarie 1988), pp. 5–12 (n.a.).

păsa de aceste lucruri pentru că sunteți un animal studios și pe termen lung veți învăța mai mult și veți urca pe culmi mai înalte.*

Când fac angajări, majoritatea companiilor caută oameni care au mai excelat înainte pe acel post. Nu așa găsiți un animal studios. Citiți atent orice listă de criterii pentru ocuparea unui post și unul dintre cele mai importante criterii pentru ocuparea postului va fi experiența relevantă. Dacă este postul de proiectant-șef de fleacuri, este un dat faptul că pe lista de cerințe va fi condiția să fi proiectat fleacuri timp de cinci-zece ani și să aibă o diplomă de la Universitatea de Fleacuri.

Favorizând specializarea în defavoarea inteligenței procedați greșit, în special în domeniul tehnologiei înalte. Lumea trece printr-o schimbare atât de rapidă în fiecare domeniu de activitate și întreprindere, încât este clar că postul pentru care faceți angajări se va schimba. Fleacurile de ieri vor fi perimate mâine, iar angajarea unui specialist într-un mediu atât de dinamic poate reprezenta un dezavantaj. Un specialist aduce tendința inerentă de a rezolva problemele care se ivesc pe baza experienței care este așa-zisul său avantaj și se poate simți amenințat de un nou tip de soluție, care necesită o experiență nouă. Un generalist inteligent nu are tendințe. Prin urmare,

---

* Pentru explicația de pionierat a lui Dweck privind influențarea motivației și învățării la copii de diferitele moduri de gândire, vezi Carol S. Dweck, „Motivational Processes Affecting Learning" (*American Psychologist*, volumul 41, numărul 10, octombrie 1986). Animalele studioase mai au o calitate înrudită, o combinație de pasiune și perseverență, pe care psihologii o numesc „curaj". Psihologul Angela Duckworth și colegii ei au descoperit că persoanele „mai curajoase" sunt mai dispuse să persevereze, în pofida obstacolelor și a tentațiilor, iar în consecință să se îndrepte spre țeluri pe termen lung, cum ar fi absolvirea unei facultăți, obținerea unui loc de frunte în cadrul programului american de îmbogățire a vocabularului și succesul în programul de instruire elementară a cadeților „Beast Barracks" de la West Point. Vezi Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews și Dennis R. Kelly „Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals" (*Journal of Personality and Social Psychology*, volumul 92, numărul 6, iunie 2007) (n.a.).

este liber să privească de sus toată paleta de soluții și să se îndrepte spre cea mai bună.

Descoperirea animalelor studioase poate fi o provocare. Modul în care acționează Jonathan este de a le cere candidaților să se gândească la o greșeală din trecut. La începutul anilor 2000 avea obiceiul să-i întrebe pe candidați „Ce tendință majoră ai ratat în privința internetului în 1996? Ce ai făcut corect și ce ai greșit?" Este o întrebare-capcană. Îi face pe candidați să definească așteptările lor, să lege aceste așteptări la ceea ce au observat, să exploreze revelațiile și-i forțează să recunoască o greșeală, nu în genul jalnicei replici cea-mai-mare-slăbiciune-a-mea-este-că-sunt-perfecționist. Este imposibil să joci teatru când răspunzi la această întrebare.

Întrebarea poate fi adaptată la oricare dintre marile evenimente din trecutul recent. Ideea este nu să vedeți dacă cineva a fost preștiutor, ci cum i-a evoluat gândirea și cum a învățat din greșeli. Puțini oameni răspund bine la această întrebare, dar când o fac, este un indiciu foarte bun că aveți în fața ochilor un animal studios. Desigur, candidatul poate veni și spune, pur și simplu: „Nu am niciun talent deosebit. Am doar o curiozitate pasionată".* Asta a afirmat Einstein, iar noi l-am fi angajat pe loc (faptul că a inventat teoria relativității este un atu care bate de departe folosirea cuvântului cu „p").

După ce angajați animale studioase, continuați să le puneți să învețe!** Creați ocazii pentru fiecare angajat de a învăța constant lucruri noi, chiar deprinderi și experiențe care nu sunt în mod direct benefice companiei, iar apoi așteptați-vă să le folosească. Învățarea nu va fi o corvoadă pentru animalele studioase autentice, care se vor oferi bucuros să se instruiască și să

---

* Scrisoare către biograful său, Carl Seelig, 11 martie 1952, Arhivele Einstein 39-013 din *The Expanded Quotable Einstein* (Princeton, 2000) (n.a.).

** Poate începând cu câteva noțiuni elementare de gramatică (n.a.).

profite de alte ocazii de învățare. Fiți însă cu ochii pe cei care nu reacționează astfel, pentru că probabil nu sunt tocmai animalele studioase pe care le credeați dumneavoastră.

Testul LAX*

Prin urmare, pasiunea candidatului este crucială în vederea unei potențiale angajări, precum și modul de a gândi ca un animal studios. O altă calitate crucială este caracterul. Căutați un om care nu numai că-i tratează bine pe ceilalți și în care puteți avea încredere, ci care este, de asemenea, multilateral și implicat. Cineva care este *interesant*.

Mai demult, judecarea caracterului unui om în timpul interviului era ușor de făcut, întrucât interviurile pentru ocuparea unui post includeau adesea un prânz sau o cină la un restaurant și poate un pahar-două, în stilul *Mad Men*. Un asemenea loc de judecată îi permitea șefului care angaja să observe cum se comportă candidatul „când e civil". Ce se întâmplă când lasă garda jos? Cum îi tratează pe chelner și pe barman? Oamenii extraordinari îi tratează frumos pe ceilalți, indiferent de statut sau de faptul că este la trezie sau la bețe.

În prezent, de obicei, nu mai ajungi să-l îmbeți pe candidat, așa că trebuie să fii mai atent la comportamentul acestuia, în special în spațiile de-dinainte-și-de-după interviu. Jonathan a susținut un interviu la o mare companie de consultanță când era în anul doi la Facultatea de Economie. Concurentul său era un tip favorizat, cu o descendență foarte bună – Jonathan e sigur că se numea Hodsworth Bodsworth al III-lea – care nu numai că era mult mai calificat decât Jonathan, ci arăta și mai

* Abreviere pentru aeroportul internațional din Los Angeles, folosită în rețeaua aeroporturilor existente (n.a.).

bine. Jonathan era cu siguranță condamnat: era sigur că Bodsworth urma să primească slujba. Totuși, în timp ce Jonathan aștepta să intre la interviu, a început să vorbească cu secretara și a aflat că aceasta intenționa să facă o călătorie în California, stat de unde era el. În câteva minute începuse să-i dădea sfaturi de călătorie și-i recomanda locuri pe care să le viziteze. Când a fost sunat de la companie a doua zi pentru a discuta o ofertă, s-a gândit că fie este o greșeală, fie vor fi angajați doi oameni. Nu. Bodsworth nu a fost angajat pentru că, după cum a spus cel care l-a intervievat, „a fost un măgar cu secretara și ea te place pe tine". De obicei, ne întrebăm secretarele ce părere au despre candidați și ascultăm ce au de spus. Numiți-o „regula Bodsworth".

La fel de important ca și caracterul este însă dacă un candidat este interesant sau nu. Imaginați-vă că sunteți blocat șase ore într-un aeroport, împreună cu un coleg; Eric alege întotdeauna LAX pentru disconfort maxim (deși Atlanta sau Londra sunt foarte bune la ananghie). Ați fi capabil să petreceți acest timp desfășurând o conversație plăcută cu el? Ar fi un timp bine folosit sau ați reveni rapid la tableta dumneavoastră, pentru a citi cel mai recent e-mail sau știrile, ori ați face orice pentru a evita să discutați cu această persoană plicticoasă? (Starul TV Tina Fey are propria versiune a testului LAX, a cărei născocire o atribuie producătorului emisiunii *Saturday Night Live*, Lorne Michaels: „Nu angaja pe cineva cu care nu ai vrea să te întâlnești la toaletă noaptea la ora trei, atunci când trebuie să stați amândoi la birou toată noaptea".*)

Am instituționalizat testul LAX transformând „googlicitatea" într-una dintre cele patru secțiuni standard, pe lângă capacitatea cognitivă generală, cunoștințele necesare ocupării

* Tina Fey i-a dat acest citat lui Eric când a intervievat-o pe scenă la sediul Google pe 20 aprilie 2011 (n.a.).

postului și experiența de lider, de pe formularul nostru destinat notării impresiei angajatorului în urma interviului. Googlicitatea include ambiția și motivația, integrarea în echipă, orientarea către servicii, aptitudini de ascultare și comunicare, tendința de a acționa, eficiența, aptitudinile interpersonale, creativitatea și integritatea.

(Larry și Serghei au dus testul LAX un pas mai departe când căutau un director general: i-au luat cu ei pe candidați pentru a petrece un weekend împreună. Eric a fost mai reținut: „Băieți, nu trebuie să merg cu voi până la Burning Man. Luăm cina împreună?")

Idei inspirate pe care nu le poți învăța de la alții

Cineva care trece testul LAX/al googlicității/testul orei trei noaptea în baia de la *Saturday Night Live* trebuie să fie un om cu care puteți purta o conversație interesantă și pe care-l respectați. Totuși, *nu* trebuie să fie neapărat o persoană care să vă placă. Imaginați-vă că persoana cu care sunteți blocat în LAX nu are nimic în comun cu dumneavoastră și poate este total opusă pe toate planurile față de dumneavoastră. Totuși, dacă această persoană este egalul dumneavoastră (sau superioară) ca intelect, creativitate și acești factori pe care-i numim în ansamblu googlicitate, tot veți purta cu ea o conversație provocatoare, iar companiei îi va fi mai bine avându-vă pe amândoi în aceeași echipă.

Auziți adesea oamenii spunând că vor să lucreze doar cu (sau să aleagă președinte doar pe) cineva cu care le-ar plăcea să iasă la o bere. Să spunem adevărul, unii dintre cei mai eficienți colegi ai noștri sunt oameni cu care, cu siguranță, *nu*

dorim să bem o bere. (În câteva cazuri rare, sunt oameni *pe* care mai degrabă am turna o bere.) Trebuie să lucrați cu oameni pe care nu-i plăceți, deoarece un colectiv alcătuit din oameni care sunt toți „cei mai buni prieteni la locul de muncă" este omogen, iar într-o companie, omogenitatea duce la faliment. O mulțime de puncte de vedere, adică diversitate, este cea mai bună apărare împotriva miopiei.

Putem face apologia unei căi etice, în ceea ce privește faptul că trebuie să angajați o echipă diversă din punct de vedere rasial, ca orientare sexuală, provocări fizice și orice alt criteriu care-i face pe oameni să fie diferiți. Din punctul de vedere strict al unei companii însă, diversitatea la angajare este lucrul și mai bun care trebuie făcut. Oameni care vin din medii diferite văd lumea în mod diferit. Femeile și bărbații, albii și negrii, evreii și musulmanii, catolicii și protestanții, veteranii și civilii, homosexualii și heterosexualii, sud-americanii și europenii, klingonienii și romulanii,* asiaticii și africanii, cei în scaun cu rotile și cei sănătoși – aceste diferențe de perspectivă generează idei inspirate care nu se învață. Când îi adunați la un loc pe toți într-un mediu lucrativ, se integrează alcătuind o perspectivă mai largă de o valoare inestimabilă.**

Marile talente adesea nu arată și nu acționează ca dumneavoastră. Când intervievați un candidat, lăsați ideile

---

* Ne oprim însă la borgi, deoarece ideea de a fi asimilat nu promovează diversitatea (n.a.).

** Oamenii de știință au încercat să determine valoarea diversității. De exemplu, printr-un studiu la care a fost supus un eșantion de firme comerciale, sociologul Cedric Herring a găsit o legătură între diversitatea rasială și veniturile crescute din vânzări, numărul mai mare de clienți, cota mai mare de piață și profituri relative mai mari. A găsit de asemenea o legătură între o parte dintre acești indicatori de performanță financiară și diversitatea de natură sexuală. Vezi Cedric Herring, „Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity" (*American Sociological Review*, volumul 74, numărul 2, aprilie 2009). Însă alți oameni de știință arată că diversitatea creează conflicte între colegii de muncă, dar, din experiența noastră, conflictul este un lucru *bun*, de obicei ducând la decizii mai bine cumpănite (n.a.).

preconcepute la ușă* și concentrați-vă să aflați dacă persoana are pasiunea, intelectul și caracterul necesare pentru a reuși și a excela.

Aceeași idee este valabilă și pentru conducerea oamenilor după angajarea lor. La fel ca angajarea, gestionarea performanțelor trebuie să se bazeze pe date, unicul obiectiv fiind crearea unei meritocrații. Nu puteți decreta prejudecăți bazate pe apartenența la o rasă, sex sau culoare a pielii; trebuie să creați metode empirice, obiective, pentru aprecierea oamenilor. Atunci va prospera cel mai bun, indiferent de unde este sau cum arată.

Deschideți diafragma obiectivului

Candidatul ideal este undeva în public. Are pasiune, intelect, integritate și o perspectivă unică. Cum îl găsiți și îl aduceți la bord? În acest lanț important sunt patru verigi: selecționarea, intervievarea, angajarea și recompensarea.

Să începem cu selecționarea, care începe prin definirea tipului de candidat pe care-l căutăm. Partenerul nostru în domeniul recrutărilor, Martha Josephson, numește acest proces „deschiderea obiectivului". Obiectivul este practic obiectivul unei camere, prin care trece lumina către senzorii care capturează imaginea. Un manager tipic, care se ocupă de angajare, va avea un obiectiv îngust, luând în seamă doar anumiți oameni, cu anumite titluri în anumite domenii, adică aceia care-și vor face

---

* Mai ușor de spus decât de făcut și de aceea investește Google în instruirea angajaților săi, pentru a-și descoperi înclinațiile de care nu sunt conștienți. Pentru mai multe informații despre aceste înclinații de care nu sunt conștienți, vezi Anthony G. Greenwald și Mahzarin R. Banaji, „Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes" (*Psychological Review*, volumul 102, numărul 1, ianuarie 1995) (n.a.).

fără îndoială bine treaba în prezent. Managerul de succes deschide obiectivul, acceptând și alte persoane, în afara suspecților de serviciu.

Să presupunem că vă place să angajați oameni care provin de la o anumită companie, cunoscută pentru că găzduiește un număr mare de talente. Acea companie știe că îi vreți angajații și s-a protejat suficient de bine pentru ca ochii curioși să nu pătrundă dincolo de meterezele ei. Dacă deschideți obiectivul și căutați pe cineva care-și va face treaba bine în viitor, ca și în prezent, puteți găsi pietre prețioase în stare brută și le puteți oferi ocaziile pe care angajatorul lor curent probabil nu le poate da. Inginerul care vrea să treacă la domeniul managementului de produs, dar este împiedicat să-și părăsească echipa; managerul de produs care vrea să plece la departamentul de vânzări, dar nu există un post disponibil pentru el. Puteți obține mari talente dacă sunteți dispus să vă asumați riscuri, angajând oameni și provocându-i să facă lucruri noi. Ei vi se vor alătura tocmai pentru că sunteți dispus să vă asumați acest risc. Iar cei dispuși să-și asume riscuri se încadrează fix în tendința de autoselecție pe care o căutați.

De exemplu, dacă vreți să angajați un programator, iar tot codul sursă este scris la compania dumneavoastră într-un anumit limbaj, nu înseamnă că trebuie să angajați neapărat un expert în acel limbaj. Trebuie să-l angajați pe cel mai bun programator pe care-l găsiți, indiferent în ce limbaj preferă să programeze pentru că, dacă este cel mai bun, poate transpune destule programe din Java în C, în Python și Go.* Iar când limbajul preferat se schimbă (și se va schimba, în mod inevitabil), acesta se va putea adapta mai bine decât oricine altcineva. Pionierul în domeniul supercalculatoarelor, Seymour Cray,

* Java, C, Python și Go sunt toate denumiri ale unor limbaje de programare (n.a.).

angaja în mod intenționat oameni *fără* experiență, deoarece astfel aducea în companie oameni care „de obicei nu știu ce ar trebui să fie imposibil“.* Facem ceva asemănător la Google, prin programul Associate Product Manager (AMP) (manager de produs asociat), creat de Marissa Mayer pe când era director în echipa lui Jonathan și avea ca primă sarcină angajarea celor mai buni informaticieni pe care-i putea găsi, direct de pe băncile școlii. Nu e un lucru neobișnuit; multe companii angajează proaspăt absolvenți inteligenți – aceasta este însă doar partea ușoară. Partea grea este să le dai posturi vitale în proiecte care au un real impact. Inteligențele creatoare prosperă în aceste posturi, pe când managerii care nu suportă riscul se chircesc de frică. Nu au experiență! (Bine!) Dacă o dau în bară? (O vor da în bară, dar vor și reuși, în moduri pe care nu vi le puteți imagina.) Brian Rakowski a dat foarte bine tonul în calitate de prim AMP al nostru, angajat direct de pe băncile Facultății Stanford și primind imediat responsabilitatea managementului de produs pentru Gmail; lucrând direct cu inginerul-șef Paul Buchheit. Brian este acum unul dintre șefii echipei Android și nici Gmail nu s-a descurcat prea rău.

Desigur, uneori o dăm și noi în bară. Odată, Salar Kamangar a fost impresionat de unul dintre asociații noștri de la marketing și a dorit să-l transfere în programul AMP. Din păcate, programul AMP accepta doar candidați cu diplomă în informatică, pe când acest asociat nu avea. Deși Salar a susținut că tânărul asociat este programator autodidact și „a lucrat vreme îndelungată cu ingineri și s-a ocupat de livrare“, mai mulți directori cu influență, printre care se numără Jonathan, au refuzat cu obstinație să deschidă obiectivul și au respins transferul. Tânărul asociat de marketing, Kevin Systrom, a plecat în final

* Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (Little, Brown, 1981), p. 59 (n.a.).

de la Google. A devenit cofondatorul companiei Instagram, pe care a vândut-o mai târziu celor de la Facebook pentru un miliard de dolari.* Bravo ţie, Kevin!

O cale de a face deschiderea diafragmei obiectivului să dea roade este să apreciaţi candidaţii în funcţie de traiectoria profesională. Fostul nostru coleg Jared Smith scrie că, adesea, cei mai buni oameni sunt cei ale căror cariere sunt ascendente, pentru că atunci când le proiectaţi evoluţia viitoare există potenţial de creştere şi realizare extraordinară. Există o mulţime de oameni experimentaţi, puternici, care şi-au atins maximul şi s-au plafonat. În cazul acestor candidaţi ştiţi exact ce primiţi (ceea ce este bine), dar potenţialul de a obţine rezultate extraordinare este mult mai redus (rău). Este important să semnalăm că vârsta şi traiectoria profesională nu sunt corelate şi că există excepţii la reperul traiectoriei, cum ar fi oameni care-şi conduc propriile afaceri sau cei cu traiectorii profesionale atipice.

Deschiderea obiectivului este mult mai dificil de întâlnit pe măsură ce urcaţi pe scara ierarhică a companiei. Angajarea seniorilor se face aproape întotdeauna în funcţie de experienţă şi, deşi experienţa este importantă, în majoritatea domeniilor tehnologia informatică a făcut mediul atât de dinamic încât experienţa potrivită este doar o parte din cerinţele necesare succesului. Companiile supraapreciază în mod constant experienţa relevantă, când evaluează candidaţii seniori. Ar trebui să fie mai concentraţi pe ceea ce au de oferit inteligenţele creatoare talentate.

De exemplu, în 2003, când căutam un director de resurse umane pentru a completa noua noastră echipă de conducere,

---

* Somini Sengupta, Nicole Perlroth şi Jenna Wortham „Behind Instagram's Success, Networking the Old Way" (*New York Times*, 13 aprilie 2012) (n.a.).

am intervievat aproximativ cincizeci de candidați, mulți cu experiență semnificativă în sensul tradițional, dar niciunul calificat să facă ceea ce știam că trebuie făcut. Dezvoltam o companie probabil mai rapid decât orice altă companie din istorie, așa că toată experiența de operare standard pe care au adus-o acești candidați nu făcea față situației. Aveam nevoie de directori care înțeleg cum să construiască motoare scalabile, cu ajutorul cărora o companie poate funcționa într-un ritm fundamental diferit.

A fost un proces îndelungat. La un moment dat, Eric a izbucnit:

— Găsește-mi un învățat din Rodos care e și astrofizician.

După o discuție, am decis că un astrofizician, deși probabil calificat pentru slujbă, nu ar veni la Google pentru a fi directorul departamentului de resurse umane.

— Bine, a spus Serghei, faceți-mi rost de un partener cu cunoștințe de drept.

Jonathan l-a găsit unul pe dintre candidații la postul de partener cu studii juridice în biroul lui Serghei, scriind furios un contract. Serghei îi dăduse o sarcină: scrie un contract bine documentat, cuprinzător și amuzant. O jumătate de oră mai târziu, candidatul i-a livrat contractul 666, prin care domnul Serghei Brin își vindea sufletul diavolului pentru suma de un dolar, cu numeroase alte clauze. Contractul era ingenios și amuzant, dar nu a obținut postul pentru că materialul nu era destul de tehnic.

După ce abordarea cu avocatul nu a mers, partenerul nostru de căutare, Martha Josephson, a sugerat că o combinație corectă ar putea fi partener la McKinsey și învățat din Rodos și ne-a adus-o pe Shona Brown, pe care am angajat-o pentru a fi director executiv, deși nu mai deținuse niciodată un asemenea post. A fost atât de bună încât, când am avut nevoie de un nou director economic în 2008, pentru a-l înlocui pe stimabilul George Reyes,

Eric i-a cerut Marthei „să mai găsească o Shona Brown". L-a găsit pe învățatul din Rodos și fost partener la McKinsey, Patrick Pichette, care a devenit director economic în 2008.

(La Google, preferința pentru oameni talentați depășește cu mult sfera șefilor cu vechime. Într-un an oarecare, Jonathan se îndrepta către biroul nostru de la Londra, unde agenda sa includea susținerea unei cuvântări la un eveniment cu un grup de învățați din Rodos găzduit de Shona. Eric încerca să-și dea seama care dintre participanți ar accepta invitația de a fi intervievați la Mountain View, când se lovi de Serghei pe un hol și-i explică problema.

— De ce să luăm vreo decizie? spuse Serghei. Oferă-le tuturor slujbe.

Ideea părea la început o nebunie, dar nu era chiar așa, când ne-am gândit mai bine. Unii dintre acei învățați din Rodos s-au descurcat foarte bine la Google.)

Deschiderea obiectivului aduce cu sine riscuri. Duce și la eșecuri, iar costurile inițiale la angajarea unei persoane strălucitoare, dar neexperimentate sunt mai mari decât cele ale angajării uneia mai puțin strălucitoare, dar cu experiență. Managerul care face angajarea poate nu vrea să suporte costurile, dar asemenea griji trebuie puse deoparte pentru binele general. Este mult mai bine pentru companie să angajați generaliști strălucitori.

Oricine cunoaște pe cineva extraordinar

Probabil cunoașteți o persoană al cărei CV este într-adevăr impresionant: care a urcat pe K2, este un jucător de hochei de clasă olimpică, a publicat un roman bine primit de public, a absolvit facultatea *cum laudae*, tocmai a avut o expoziție de

lucrări, a deschis o organizație (cu adevărat) nonprofit, vorbește patru limbi străine, deține trei brevete de invenție, scrie de plăcere codul sursă pentru 100 de aplicații de top, cântă la chitară solo într-o trupă și cândva a dansat pe scenă cu Bruno Mars. Dacă știți cel puțin o asemenea persoană, atunci e logic ca fiecare om cu care lucrați să știe câte o asemenea persoană. Atunci de ce lăsați doar companiile de recrutare să se ocupe de căutarea candidaților? Dacă toți știu pe câte cineva extraordinar, de ce nu ar fi în sarcina *fiecăruia* recrutarea câte unei persoane deosebite?

Crearea unei culturi a recrutării de succes, care livrează un flux constant de oameni excepționali, începe cu înțelegerea rolului celor care fac recrutarea potențialilor candidați. Indiciu: nu este domeniul lor exclusiv de activitate. Nu înțelegeți greșit, ne plac companiile de recrutare bune. Lucrăm cu ele tot timpul și le apreciem ideile inspirate și munca intensă. Însă sarcina de a găsi oameni aparține tuturor, iar acest fapt trebuie integrat în structura companiei. Agenții de recrutare pot conduce procesul de căutare a candidaților eligibili, dar toți ar trebui să fie implicați în operațiunea de recrutare.

Acest lucru este simplu atunci când o companie este mică, deoarece este natural ca toți să își conjuge eforturile în vederea recrutării. De la o anumită anvergură însă, iar din experiența noastră acest număr este de pe la cinci sute de angajați, directorii încep mai degrabă să se îngrijoreze în legătură cu numărul de alocații de plătit pentru fiecare angajat decât de persoanele cărora le vor plăti acele alocații. Auziți mai degrabă vorbindu-se despre „lupta pentru numărul de angajați", decât despre „găsirea oamenilor extraordinari", deoarece ultima este scopul agenților de recrutare, nu? Nu tocmai. Problema legată de dependența excesivă a companiilor de agențiile de recrutare este că pentru agenții de recrutare devine tentant să înceteze

căutarea candidaților care sunt „crema cremelor" și să se limiteze la „lapte semidegresat" sau chiar la „degresat". Ei nu trebuie să trăiască cu greșelile lor, compania da. După cum spune adesea Larry, tot ce trebuie este ca fiecare angajat să recomande un singur om extraordinar. Când delegați total procesul de recrutare unei companii din exterior, calitatea noilor angajați scade.

Cel mai simplu mod de a păstra recrutarea în descrierea postului fiecăruia este prin măsurare. Numărați recomandările și interviurile. Măsurați cât de repede completează oamenii formularele în care-și exprimă impresia în urma interviului. Încurajați-i pe angajați să ajute la acțiunile de recrutare și urmăriți cât de frecvent fac acest lucru. Apoi dați o pondere acestor măsurători în vederea analizării performanțelor individuale ale angajaților și promovarea acestora. Recrutarea este treaba tuturor, prin urmare categorisiți-o astfel.

Arta realizării interviurilor este cea mai importantă competență

Cu cât sunt mai mărețe aspirațiile legate de angajare, cu atât mai provocator și mai important devine procesul de intervievare. La interviu cunoașteți cu adevărat o persoană; interviul este mult mai important decât CV-ul. CV-ul vă arată că un candidat a primit nota 3,8 la o universitate de elită, la absolvirea facultății de informatică și folosea banda de alergare; interviul vă arată că persoana este un „tocilar" plicticos, care nu a avut o idee originală de ani buni.

Cea mai importantă competență pe care o poate dezvolta un om de afaceri este legată de realizarea interviurilor. Probabil nu ați citit această informație în nicio carte de management și

nu ați auzit-o la vreun program MBA. Directorii executivi, profesorii și investitorii cu capital de risc predică întotdeauna (în mod corect) întâietatea oamenilor atunci când vine vorba de succes, dar adesea nu vă spun cum să obțineți acei oameni extraordinari. Vorbesc teoretic, dar afacerile înseamnă practică, iar în practică sarcina dumneavoastră este să stabiliți meritul unui candidat în contextul unui interviu artificial, desfășurat într-un orizont de timp limitat. În acest scop, este necesar să aveți un set de competențe complicate și deosebite, iar adevărul este că majoritatea oamenilor nu sunt buni la așa ceva. Reveniți la răspunsul inițial dat de oamenii noștri la ipotetica întrebare: „Care este cel mai important lucru pe care-l faci la serviciu?", acesta fiind „Merg la ședințe". Într-adevăr, ne petrecem majoritatea timpului în ședințe. Lucrul bun la aceste ședințe este că cu cât ești mai sus în ierarhia companiei, cu atât mai puțin trebuie să te pregătești pentru ele. Când ești lupul alfa (sau undeva acolo sus în ierarhia canină), alți oameni se pregătesc pentru ședință în timp ce tot ce ai de făcut este să asculți și să ai opinii. Colegii dumneavoastră pleacă de la ședință cu sarcinile trasate, iar dumneavoastră plecați fără să aveți ceva de făcut în afară de conducerea următoarei ședințe.

Realizarea unui bun interviu necesită altceva: pregătire. Acest lucru este valabil indiferent dacă sunteți director cu vechime sau proaspăt asociat. Ca să fiți un bun intervievator, trebuie să înțelegeți postul oferit, să citiți CV-uri și, cel mai important, să concepeți întrebările de la interviu.

Mai întâi, ar trebui să faceți propriile cercetări pentru a afla cine este, de fapt, candidatul și de ce este important. Citiți-i CV-ul, faceți o căutare pe Google, aflați la ce a lucrat și cercetați-i lucrările. Nu sunteți în căutarea fotografiei în care e beat la carnaval, ci doriți mai degrabă să vă formați o opinie în privința lui – este o persoană interesantă? Apoi, la interviu,

folosiți cunoștințele dobândite în urma cercetării proiectelor lui, pentru a afla mai multe detalii despre acel om. Trebuie să-i adresați întrebări provocatoare, care-l pun în dificultate. Care era punctul slab al proiectului? De ce a avut succes? Vreți să aflați dacă respectivul candidat a fost ciocanul sau oul, dacă a fost persoana care provoacă schimbarea sau care se adaptează la ea.

Obiectivul dumneavoastră este să descoperiți limitele capacităților sale, nu să purtați o conversație politicoasă. Interviul ar trebui să fie o experiență extrem de stresantă. Cele mai bune interviuri sunt ca discuțiile intelectuale purtate între prieteni. („Ce carte citești acum?") Întrebările trebuie să acopere o arie vastă și să fie complexe, cu o gamă de răspunsuri posibile (extrase din procesul de gândire a persoanei) pe care intervievatorul poate insista (ca să vadă cum se impune candidatul și-și susține punctul de vedere). Este bine să reutilizați întrebările la mai mulți candidați, ca să puteți calibra răspunsurile.

Când puneți întrebări despre pregătirea unui candidat, veți dori să adresați întrebări care, în loc să-i dea ocazia să regurgiteze experiențele, să-i permită să exprime ideile inspirate care i-au venit în minte în urma acestora. Faceți în așa fel încât candidatul să vă arate cum gândește, nu doar cum arată CV-ul lui. „Ce te-a surprins la...?" este un mod bun de abordare a acestui subiect, deoarece este o întrebare suficient de diferită pentru a surprinde candidatul, astfel încât să nu auziți răspunsuri repetate în minte înainte de interviu și-l forțează să-și privească experiențele dintr-o perspectivă ușor diferită. „Cum ți-ai plătit facultatea?" este o altă întrebare bună, precum: „Dacă m-aș uita în secțiunea istoricului web al browserului tău, ce aș afla despre tine și nu se află în CV?" Ambele întrebări vă fac să înțelegeți mult mai bine candidatul. Sunt, de asemenea,

întrebări destul de precise, ajutându-vă să apreciați cât de bine ascultă cineva și analizează întrebările.

Întrebările care conțin scenarii sunt adesea utile, dar mai ales când intervievați persoane mai vârstnice, deoarece dezvăluie modul în care vor folosi sau se vor încrede în propria echipă. De exemplu, „Când ești într-o situație de criză sau trebuie să iei o decizie importantă, cum procedezi?", va dezvălui adesea dacă respectivul candidat este de tipul „dacă vrei să se facă ceva, fă-o singur" sau dacă se va bizui pe oamenii din jurul său. Cei din prima categorie vor fi mult mai probabil frustrați de subalternii lor și, de aceea, vor ține morțiș să dețină controlul, iar cei din a doua categorie vor fi mai înclinați să angajeze oameni extraordinari și să le acorde încrederea ei. Răspunsurile generice la aceste întrebări indică o persoană căreia îi lipsește puterea de pătrundere a problemelor. Doriți ca răspunsurile să fie interesante sau măcar precise. Dacă răspunsurile pe care le obțineți sunt copiate și lipite din anunțuri de marketing sau reflectă pur și simplu banalități, atunci aveți un candidat universal, care nu va fi adeptul gândirii lucrurilor în profunzime.

Apoi mai există infamele întrebări încuietoare specifice companiei Google. În ultimii ani, am redus treptat practica adresării acestor întrebări încuietoare în timpul interviurilor. Multe dintre întrebări (și răspunsuri) au ajuns în final online, prin urmare, continuarea adresării lor nu ar fi dezvăluit neapărat capacitatea de a gândi a unui candidat o soluție pentru o problemă complicată, cât capacitatea ei de a efectua muncă de cercetare înainte de interviu și a se preface că nu a memorat dinainte răspunsurile la întrebările noastre încuietoare. (O aptitudine importantă; dar nu cea pe care o căutăm.) Întrebările încuietoare au devenit, de asemenea, un lucru hulit pentru cei care le critică pentru că sunt un instrument de selecție elitist. În ceea ce privește acele critici, vom spune un singur lucru:

aveți dreptate. Vrem să angajăm cele mai bune minți disponibile, deoarece credem că este o diferență mare între oamenii extraordinari și cei buni și vom face tot ce putem pentru a separa cele două categorii, iar dacă dumneavoastră, criticii noștri, persistați în convingerea că elitismul la angajare este o atitudine greșită, avem o singură întrebare pentru voi: dacă aveți douăsprezece monede, dintre care una este falsă și are o altă greutate decât celelalte și dispuneți de o balanță, cum identificați moneda falsificată din trei cântăriri?*

Când vă pregătiți pentru un interviu, este util să rețineți faptul că nu este candidatul singurul intervievat. Un candidat cu calificare înaltă vă evaluează la fel de mult cum îl evaluați dumneavoastră pe el. Dacă pierdeți primele câteva minute ale interviului citindu-i CV-ul și făcând conversație, candidatul care are de ales între mai multe posibilități de angajare (iar candidații extraordinari au adesea mai multe opțiuni) nu va fi prea impresionat. Prima impresie este reciprocă.

Pe lângă dorința de a adresa întrebări care îl fac pe candidat să gândească, ar trebui să-i identificați pe acei *candidați* care adresează întrebări ce vă fac să gândiți. Cei care pun întrebări

---

* La prima cântărire, puneți deoparte patru monede și cântăriți celelalte două seturi de câte patru monede. Dacă respectivele seturi sunt în echilibru, înseamnă că moneda falsă trebuie să se afle în cel de-al treilea set, pe care l-ați pus deoparte. În acest caz, alegeți două monede dintre cele pe care tocmai le-ați cântărit și două din setul de patru care nu au fost cântărite. Dacă acestea sunt în echilibru, atunci moneda falsificată este în perechea de monede care nu a fost pusă încă niciodată pe cântar. Dacă nu sunt echilibrate, atunci moneda falsă se află în perechea care a fost introdusă la a doua cântărire. La cea de-a treia cântărire, puneți în balanță una dintre monedele din perechea cu moneda falsă și o monedă adevărată, „de control". Dacă rămân în echilibru, cea contrafăcută este cea care stă pe masă. Dacă nu, este pe balanță.

Acesta a fost scenariul mai simplu. Să vedem dacă-l descoperiți singur pe cel mai complicat, când prima cântărire nu echilibrează balanța.

Există motive pentru care ne plac întrebările ca aceasta. Mai întâi, vedeți dacă o persoană are intelectul necesar deconstruirii unei probleme complexe, indiferent dacă obține sau nu răspunsul. În al doilea rând, savurează procesul de gândire? (n.a.).

bune sunt curioși, mai inteligenți, mai flexibili și interesanți, și înțeleg că nu au toate răspunsurile - exact tipul de trăsături caracteristice dorite, ale inteligenței creatoare.

Singurul mod de a deveni mai bun la intervievarea candidaților este practica. De aceea le spunem tinerilor să profite de orice ocazie de a intervieva alte persoane. Unii dintre ei o fac, iar alții nu, preferând să-și petreacă timpul cu lucruri care li se par mai importante. „Haide", spunem noi, „exersați cea mai importantă competență pe care v-o puteți dezvolta, veți fi răsplătit pentru ea și, întrucât foarte probabil nu veți fi șeful candidatului, nu va trebui să suportați consecințele unei angajări neinspirate". Îndemnurile ne sunt ignorate. A-i determina pe unii oameni să facă interviuri e similar cu a le recomanda o extracție dentară.

Desigur, nu toți sunt buni la intervievarea candidaților, iar cei care nu vor să devină buni la acest capitol, nici nu vor deveni. La Google am implementat un program pentru intervievatorii de încredere, formând o elită de oameni care au fost buni la intervievarea candidaților, le-a plăcut să facă acest lucru și au ajuns să desfășoare cea mai mare parte a muncii (și au obținut scoruri mai ridicate la evaluarea performanțelor). Managerii de produs care au dorit să intre în program trebuiau să efectueze un curs de intervievare și să dubleze minimum patru intervievatori în timpul întâlnirilor acestora cu candidații. Odată intrați în program, au fost evaluați după diverse criterii de performanță, printre care numărul de interviuri organizate, seriozitatea (este uimitor cât de mulți oameni cred că este în regulă să anuleze interviuri în ultimul minut sau chiar să nu se prezinte), precum și calitatea și promptitudinea notării impresiei lor în urma interviului (calitatea impresiei lor în urma interviului scade vertiginos dacă nu a fost formulată în primele patruzeci și opt de ore de la interviu; cei mai buni intervievatori

ai noștri își planifică timpul astfel încât să completeze raportul ce cuprinde impresiile lor în urma interviului imediat după acesta). Am publicat aceste statistici și le-am permis celor care nu sunt în program să-i „provoace" pe intervievatorii cu vechime și să-i înlocuiască în cazul în care performanța lor este mai bună decât a celor cu vechime. Cu alte cuvinte, să *nu* intervievezi a fost considerat o pedeapsă. Cu acest program, intervievarea altora a devenit un privilegiu, nu o corvoadă, iar calitatea intervievării a crescut.

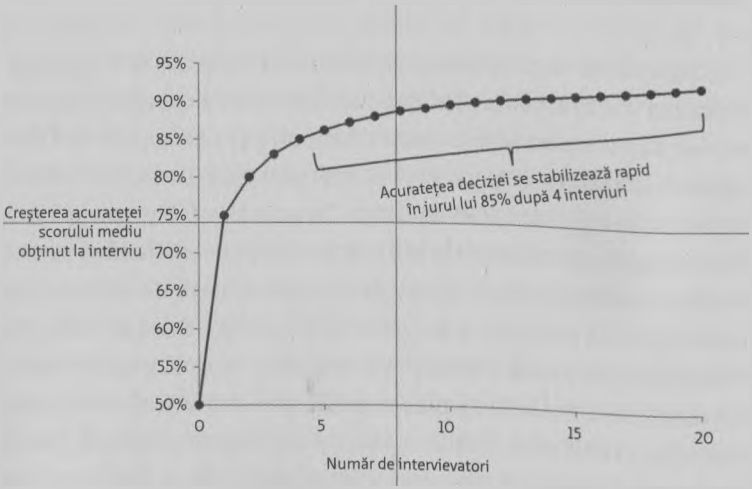
În legătură cu fotografiile făcute de candidat la beție, în timpul carnavalului: în cazul în care candidații nu prezintă un defect grav de caracter, în general, nu-i imputăm unui candidat fotografiile și comentariile online. Noi îl angajăm pentru pasiune, reținești, iar oamenii pasionați vor avea adesea o prezență exuberantă online. Aceasta demonstrează dragostea pentru mediul digital, caracteristică importantă în lumea de azi.

Planificați interviuri de treizeci de minute

Cine a hotărât că un interviu trebuie să dureze o oră? Adesea, intrați la un interviu și vă dați seama în câteva minute că o persoană nu este potrivită pentru companie și postul oferit. Cine spune că trebuie să petreceți restul orei făcând în mod inutil conversație? Ce pierdere de timp! De aceea la Google interviurile durează o jumătate de oră. Majoritatea interviurilor se vor încheia cu decizia de a nu angaja persoana, așa că veți dori să petreceți mai puțin timp cu persoanele respective, iar majoritatea intervievatorilor buni pot lua decizia de a nu angaja într-o jumătate de oră. Dacă vă place candidatul și doriți să continuați discuția, puteți planifica oricând un alt interviu sau vă puteți face timp în agendă pe loc (lucru ușor de făcut dacă pentru

următoarele cincisprezece minute ați planificat notarea impresiilor de după interviu). Timpul de intervievare mai scurt forțează conversația să conțină „mai multe proteine, și mai puțină grăsime"; nu e timp pentru pălăvrăgeală sau întrebări fără sens. Termenul-limită de o jumătate de oră forțează oamenii, inclusiv (în special!) pe dumneavoastră, să poarte o conversație substanțială.

Majoritatea companiilor nu desfășoară doar interviuri extrem de lungi, ci organizează prea multe interviuri. Odată, în perioada noastră de debut la Google, am intervievat un anumit candidat peste treizeci de minute și *tot* nu ne-am putut decide dacă dorim sau nu să-l angajăm. E greșit. În consecință, am declarat că un candidat nu ar trebui intervievat mai mult de treizeci de minute. Apoi am făcut cercetări și am descoperit că fiecare intervievator suplimentar, după al patrulea, creștea „acuratețea deciziei" noastre cu mai puțin de 1%. Cu alte cuvinte, după patru interviuri costul incremental al organizării de interviuri suplimentare cântărește mai greu în balanță decât



valoarea părerilor suplimentare de după interviu în vederea deciziei de angajare finale. Astfel am scăzut numărul de interviuri la maximum cinci per candidat, număr care are în plus beneficiul (cel puțin pentru informaticieni) că este prim.

Formați-vă o părere

Nu uitați: din punctul de vedere al intervievatorului, *scopul interviului este să-și formeze o părere*. O părere fermă. Da sau nu. La Google categorisim candidații la interviu pe o scară de la 1 la 4. Scorul mediu obținut este 3, care se traduce prin „sunt de acord ca această persoană să primească o ofertă de angajare, dar altcineva ar trebui să o placă foarte mult". În medie, 3 este bine, dar ca răspuns individual indică o reținere, deoarece în realitate înseamnă că intervievatorul nu se poate hotărî și aruncă pisica în curtea altuia pentru a decide. Îi încurajăm pe intervievatori să aibă o opinie. De exemplu, în echipa de management de produs scorul 4 înseamnă „Această persoană este perfectă pentru postul în cauză. Dacă nu o angajați, veți mai auzi de mine". Nu înseamnă că ar trebui să-l angajăm, ci ni se spune clar că, „dacă se opune cineva angajării acestei persoane, vă voi urmări şi voi... dezbate cu hotărâre decizia pe baza datelor obiective incluse în pachet".

Limbajul asociat acestui scor este în mod deliberat unul emoțional – „veți mai auzi de mine" – deoarece inteligenței creatoare *îi pasă* cine intră în echipă. E aproape ca și când ar invita pe cineva să facă parte din familie. Inteligențele creatoare sunt de părere că fiecare interviu trebuie să ducă la o decizie, iar acea decizie este una personală. Nu există ezitare.

Când le spuneți oamenilor să aibă o opinie însă, trebuie să le spuneți în ce privință trebuie să aibă o opinie. Este evident că

trebuie să decidă dacă va fi sau nu angajat un candidat, dar intervievatorii trebuie, de asemenea, ghidați, pentru a ști cum să-și formeze acea opinie. La Google, împărțim evaluările candidaților în patru categorii diferite și aceste categorii sunt constante indiferent de funcție. De la vânzări la finanțe și programare, inteligențele creatoare tind să aibă scoruri bune la toate aceste categorii, indiferent ce fac sau la ce nivel. Categoriile și descrierile lor:

- Aptitudinile de lider: dorim să știm cum și-a umflat respectivul candidat mușchii în diferite situații pentru a mobiliza o echipă. Aici este inclusă asumarea rolului de lider la locul de muncă sau într-o companie, sau chiar ajutarea unei echipe să reușească, deși nu erau desemnați lideri în mod oficial.
- Cunoștințele de specialitate necesare pentru ocuparea postului respectiv: căutăm oameni care au diverse puncte forte și pasiuni, nu doar competențe izolate. Vrem să ne asigurăm, de asemenea, că au experiența și pregătirea necesare obținerii succesului dacă vor fi angajați pe posturile respective. Pentru candidații programatori, în special, verificăm competențele legate de programare și experiența în domeniile tehnice conexe.
- Capacitate cognitivă generală: suntem mai puțin preocupați de note și foi matricole și mai interesați de modul în care gândește un candidat. Probabil vom adresa candidatului întrebări în legătură cu postul oferit care ne furnizează informații referitoare la modul în care candidatul rezolvă problemele.
- Googlicitate: dorim să ne dăm seama ce-l face pe un candidat deosebit. Dorim, de asemenea, să ne asigurăm că la noi va prospera, așa că urmărim indicii care ne arată

dacă se simt confortabil într-o situație ambiguă, dacă au tendința de a acționa și dorința de a colabora.

Prietenii nu-i lasă pe prieteni să angajeze (sau să promoveze) prieteni

Un alt capitol al procesului de intervievare, la care o dau în bară majoritatea companiilor, este faptul că permit managerului angajator să ia decizia de angajare. Problema constă în faptul ca managerul angajator va fi probabil șeful noului angajat pentru doar câteva luni ori un an sau doi; organizațiile sunt foarte schimbătoare. În plus, în cele mai eficiente organizații contează mult mai puțin *pentru* cine lucrezi decât *cu* cine lucrezi. Deciziile de angajare sunt prea importante pentru a fi lăsate exclusiv pe mâna unui manager care poate fi sau nu interesat de succesul angajatului un an mai târziu.

De aceea, la Google am stabilit un proces prin care decizia de angajare este luată de o comisie. Într-o comisie de angajare, nu contează cine ești; dacă vrei să angajezi pe cineva, decizia trebuie aprobată de o comisie de angajare, ale cărei decizii se bazează pe *date*, nu pe relații sau pe opinii. Criteriul principal pentru alegerea membrilor unei comisii de angajare este că nimic altceva în afară de binele companiei nu va sta la baza alegerii, punct. Comisiile ar trebui să aibă destui membri pentru a acoperi o gamă largă de puncte de vedere, dar suficient de puțini pentru a permite un proces de evaluare eficient; sunt suficienți patru sau cinci membri în comisie. Cea mai bună structură a unei echipe promovează o varietate mare de perspective, așa că e bine să căutați diversitatea: ca vechime, competențe și puncte forte (deoarece oamenii îi vor favoriza adesea pe cei care sunt construiți după modelul lor), precum și

ca pregătire. Directoarea care se ocupă de angajări nu este total lipsită de puteri într-un proces bazat pe hotărârile unei comisii; ea (sau cel care a recrutat-o) poate participa la ședințele comisiei și tot ea decide dacă trece sau nu un candidat de la etapa de intervievare la cea de prezentare a unei oferte, ceea ce înseamnă că are putere de veto, dar nu are putere de angajare. Comisia de angajare se asigură că oamenii nu-și angajează prietenii, în afara cazului în care acești prieteni sunt superstaruri.

La începutul anilor 2000, când Google a început să adune angajați cu miile, Eric, Larry și Serghei au observat că mulți dintre noii angajați erau buni, dar nu suficient de buni. Trioul a decis că, deși nu poate controla *ce* face fiecare grup, poate controla *pe cine* angajează. Larry a propus o politică prin care managerii cu vechime să treacă în revistă fiecare ofertă. Procesul de angajare pe baza deciziei unei comisii, elaborat de Urs Hölzle, implică o ierarhie de comisii, culminând cu o comisie alcătuită dintr-o singură persoană: Larry, care timp de mai mulți ani a aprobat fiecare angajare. Asta a făcut clar pentru toți cei implicați în procesul de angajare cât de importantă era angajarea pentru companie. Procesul a fost proiectat pentru a optimiza calitatea angajaților, nu eficiența angajării, și pentru a asigura controlul, nu pentru atingerea unui număr-record de angajați. Pe parcursul anilor, am făcut tot ce ne-a stat în puteri pentru ca sistemul să ducă oricum la o creștere eficientă a numărului de angajați, dar principiul de la care am pornit este în continuare valabil, chiar și după ce am depășit numărul de patruzeci și cinci de mii de angajați: nimic nu este mai important decât calitatea angajării.

Moneda acestui sistem este pachetul de angajare, document care conține toate informațiile cunoscute despre candidatul care a trecut prin procesul de angajare. Un pachet de angajare trebuie să fie cuprinzător și standardizat, astfel încât toți

membrii comisiei de angajare să primească aceleași informații, care să alcătuiască o imagine completă a candidatului. Pachetul de angajare de la Google a fost conceput de ingineri având acest obiectiv în minte (precum și obiectivul de a-l ține pe Larry mulțumit, deoarece le-a citit pe toate care duceau la înaintarea unei oferte din partea companiei). Pachetul de angajare se bazează pe șablonul standardizat la nivelul întregii companii (funcții, țări, niveluri), cu posibilitatea de adaptare.

Când e finalizat, pachetul ideal de angajare este plin ochi cu date, nu cu opinii, iar această distincție este esențială. Dacă sunteți managerul angajator sau unul dintre intervievatori, nu este suficient să vă exprimați o opinie; trebuie să o susțineți cu date. Nu puteți spune „ar trebui să o angajăm pe Jane pentru că e inteligentă". Trebuie să spuneți „ar trebui să o angajăm pe Jane pentru că este inteligentă, fapt dovedit de bursa MacArthur Fellowship pe care a primit-o". Majoritatea candidaților nu sunt suficient de dotați pentru a primi McArthur Fellowship, așa că susținerea fiecărei opinii cu date sau observații empirice tinde să fie mai dificilă decât acest exemplu. Însă, când oamenii nu realizează această susținere cu date concrete, pachetele sunt excluse din comisie.

Cealaltă regulă importantă este că pachetul este singura sursă de informații pentru comisia de angajare. Orice nu e inclus în pachet nu se ia în considerare. Astfel, oamenii sunt forțați să elaboreze cu meticulozitate un pachet de angajare. Nu puteți omite informații din pachet, pentru ca apoi să le aduceți în ședință ca argument-forte; păstrarea unor așa în mânecă îi face pe oameni să fie eliminați (în mod figurat... nu la propriu). Vor fi angajați cei care au cele mai bune pachete, nu cei care au parte de cea mai vocală majoretă din comisie.

Cele mai bune pachete sunt la fel ca orice alt element extraordinar de comunicare la nivel executiv: un rezumat de o

pagină, cu toate datele-cheie, și un material cuprinzător, care să le sprijine. Rezumatul constă în date concrete și dovezi care susțin decizia de angajare, iar materialul de susținere include rapoartele în urma interviurilor, CV-ul, istoricul retribuției, referințe (în special în cazul în care candidatul a fost recomandat de cineva din companie) și orice alt material relevant (foi matricole, copiile brevetelor sau ale premiilor unui candidat, mostre de programe sau texte scrise de candidat).

La alcătuirea unui pachet de angajare, detaliile contează. De exemplu, pentru cei care au absolvit recent, scorul GPA* primit de la școală corespunde cu o scară de notare americană tipică, de patru puncte, sau este pe tiparul Universității din Geneva, care folosește o scară de șase puncte? Al câtelea a terminat în clasă este un alt detaliu important pentru proaspeții absolvenți; din cauza inflației de note mari, calificativul A poate nu mai înseamnă prea mult, dar cel mai bun indicator este faptul că a fost primul din clasă. Pachetul trebuie să fie, de asemenea, bine alcătuit și ușor de citit rapid; de exemplu, cele mai bune și cele mai proaste răspunsuri ale candidatului trebuie evidențiate, pentru a fi găsite rapid. Nu toate informațiile trebuie să fie standardizate: CV-ul original al candidatului ar trebui inclus ca atare, pentru ca toți să poată vedea greșelile de ortografie și erorile de formatare (sau scriere cu caractere cursive ori aldine). Adunarea corectă la un loc a tuturor acestor detalii ale pachetului permite comisiei să obțină informațiile corecte referitoare la candidat.

Până și un pachet bazat exclusiv pe date poate să inducă în eroare. Intervievatorii au preferințele lor; nota 3,8 acordată de o persoană se transformă în 2,9 acordată de altă persoană (și π acordat de altă persoană, irațională). Soluția la acest impas?

---

* Media totală a tuturor notelor din toate clasele absolvite de un elev/student (n.t.).

Mai multe date. Stipulați ca toate pachetele să includă date statistice privind toate scorurile *trecute* ale intervievatorilor, inclusiv număr de interviuri, intervalul scorurilor acordate și media acestora, pentru ca membri comisiei să poată integra în luarea deciziei elemente cum ar fi care intervievator dă note mai mari și cine aglomerează scorurile la mijlocul curbei lui Gauss. (Știind că aceste date fac parte din pachet, intervievatorii vor fi adesea mai conștiincioși, evaluând mai exigent candidații și acordând scoruri mai bine argumentate.)

Unii manageri doresc să dețină controlul absolut asupra alcătuirii echipelor pe care le au în subordine. Când am instaurat sistemul cu comisii, unii oameni l-au urât și au amenințat chiar că vor pleca din companie. Nicio problemă. În cazul în care cuiva îi pasă atât de mult să aibă controlul absolut asupra echipei sale, probabil că nu-l vreți prin preajmă. Tendințele dictatoriale se rezumă arareori la un singur aspect al muncii. Managerii buni vor realiza că angajarea pe bază de comisii este, de fapt, mai bună pentru companie, în ansamblu.

În mod asemănător, alegerea celui care va fi promovat ar trebui să se facă tot prin intermediul unui comitet, nu prin intermediul unei decizii a conducerii, de sus în jos, pe scara ierarhică. Managerii noștri pot nominaliza oameni pentru promovare și pot juca rolul de avocați pe parcursul procesului, dar decizia nu le aparține. Motivele sunt aceleași ca la angajare: promovările au impact la nivelul întregii întreprinderi, așa că sunt prea importante pentru a fi lăsate pe mâinile managerilor individuali. În cazul promovărilor însă, mai există un factor în sprijinul folosirii sistemului bazat pe comisii. Multe inteligențe creatoare (din experiența noastră, majoritatea) nu sunt conflictuale și le este greu să spună nu. În cazul comitetelor, respingerea nu vine de la un individ, ci de la comitet, a cărui individualizare nu este atât de strictă. Acest mic detaliu poate

avea un efect surprinzător de echilibrare a notelor acordate în vederea promovării.

(Mai sunt multe de spus despre modul în care se fac angajările la Google, detalii pe care le putem adăuga în această carte. Dacă doriți să aflați mai multe și să aflați știința care nu stă doar la baza simplei recrutări, ci toate practicile oamenilor noștri, citiți următoarea carte a colegului nostru, Laszlo Bock, intitulată *Work Rules!* Laszlo conduce operațiunile de personal de la Google, iar în cartea sa detaliază cum au fost stabilite principiile la debutul companiei, transformându-se într-un sistem pe care-l poate emula orice afacere sau echipă.)

Urgența ocupării postului nu este suficient de importantă pentru a compromite calitatea angajării

Accentul pe care-l punem pe calitatea angajării nu se traduce prin faptul că procesul trebuie să fie lent. De fapt, tot ce am descris privind metoda noastră este astfel configurat încât să accelereze procesul de angajare. Ținem interviuri de jumătate de oră și ne limităm la cinci interviuri per candidat. Le cerem intervievatorilor ca *imediat* după ce au încheiat un interviu să-i comunice agentului de recrutare dacă răspunsul e pozitiv sau negativ. Proiectăm pachete ale candidaților, astfel încât comitetele de angajare care iau deciziile finale în privința candidaților să poată trece în revistă un pachet în 120 de secunde. (La propriu. Am cronometrat.) Aceste măsuri fac procesul de angajare scalabil și impun claritatea. Sunt bune și pentru candidați, deoarece acumularea inutilă a vrafurilor de hârtii în urma interviurilor și întinderea peltelei până la luarea unei decizii nu sunt corecte. La urma urmei, dacă un candidat este genul de om pe care doriți să-l angajați, dorește și el să se miște rapid.

Există însă o regulă de aur a angajării, care nu poate fi încălcată: *Urgența ocupării postului nu este suficient de importantă pentru a compromite calitatea angajării.* În inevitabila cursă dintre viteză și calitate, trebuie să primeze calitatea.

Recompense disproporționate

După ce ați luat la bord inteligențele creatoare, trebuie să le plătiți; oamenii excepționali merită să fie plătiți excepțional. Și în acest caz ne putem orienta către lumea sportului pentru îndrumare: sportivii excepționali încasează sume extraordinare. Nu este neobișnuit ca jucătorul cel mai bun al unei echipe profesioniste să semneze contracte de sute de milioane de dolari, pe când codașul de pe banca rezervelor să aibă doar un contract în valoare de câteva sute de mii de dolari. Merită acele vedete salariile pe care le primesc? Când a fost întrebat dacă i se pare corect ca salariul său să fie mai mare decât al președintelui Herbert Hoover, extraordinarul jucător de baseball Babe Ruth, a răspuns: „De ce nu? Eu am avut un an mai bun decât el". Noi avem un răspuns mai rațional. Da, merită (când dau rezultatele așteptate), deoarece sportivii de succes posedă un set de competențe rare care au un potențial uriaș de valorificare. Când sportivii dau rezultate bune, aceste competențe au un impact disproporționat: ajută echipele lor să câștige, iar victoriile sportive atrag enorme beneficii pentru club: mai mulți fani, mai mulți spectatori, mai multe tricouri și șepci vândute. Prin urmare, foarte mulți bani.

Inteligențele creatoare din ziua de azi nu au multe caracteristici în comun cu sportivii profesioniști, dar au în comun cu ei un lucru important: potențialul de a crea un impact disproporționat. Performerii de top sunt bine plătiți în sport și

la fel ar trebui să fie și în afaceri. Dacă doriți performanțe mai bune de la cel mai bun, sărbătoriți-l și recompensați-l în mod disproporționat.

Asta nu înseamnă că trebuie să le dați noilor angajați un cec în alb. De fapt, curba compensației ar trebui să pornească de jos. Puteți atrage cele mai bune inteligențe creatoare cu ajutorul unor factori care sunt *dincolo* de bani: lucrurile mărețe pe care au ocazia să le facă, oamenii alături de care vor lucra, responsabilitatea și ocaziile care li se vor da, cultura și valorile inspirate ale companiei și, da, poate chiar mese gratuite și posibilitatea de a lucra având lângă birou cățeii lor fericiți. (Unul dintre primii ingineri de la Google dorea să-și aducă dihorul la serviciu. Am fost de acord. Nu s-a tocmit pentru salariu.) Când însă aceste inteligențe creatoare devin angajații companiei și încep să atingă performanțe, plătiți-i corespunzător. Cu cât e mai mare impactul lor asupra companiei, cu atât mai mare este retribuția.

La capătul opus al scalei, managerii ar trebui să recompenseze oamenii extraordinari doar când fac ceva extraordinar. Sunt managerii unor *profesioniști*, nu antrenori în Liga de juniori, unde oricine primește ovații în picioare și un trofeu, până și visătorul din extrema-dreaptă, care a în timpul meciului a adunat bănuți și a căutat trifoi cu patru foi. Toți bărbații și toate femeile sunt egali, în sensul că au anumite drepturi inalienabile, dar aceasta înseamnă cu certitudine că *nu* sunt la fel de buni la ceea ce fac. Nu-i plătiți și nu-i promovați ca și când ar fi la fel de buni. Lumea afacerilor recompensează în mod tradițional oamenii care sunt mai sus pe scara ierarhică (un exemplu grăitor ar fi salariile incredibile ale directorilor executivi) sau pentru că aparțin domeniului tranzacțiilor (specialiști în investiții, agenți de vânzări).* Cel

* Economiștii explică de obicei acest fenomen prin „teoria turneului", care începe cu observația că multe domenii sunt configurate sub forma unor concursuri de anduranță, pentru ocuparea primelor locuri, premiul câștigătorului fiind plata unei sume exorbitante. Teoria a

mai important lucru în Secolul Internetului este excelența produselor, de unde rezultă că marile recompense ar trebui date celor care se ocupă de produsele și de inovațiile extraordinare. Aceasta înseamnă, într-adevăr, că angajatul de nivel inferior, care ajută la crearea unui produs sau a unei funcții revoluționare, ar trebui recompensat cu generozitate. Plătiți revoltător de bine oamenii revoltător de buni, indiferent de funcția lor sau de vechimea deținerii postului. Ceea ce contează este impactul lor asupra companiei.*

Faceți negoț cu bomboane M&M, păstrați stafidele

Ați desfășurat toată această muncă pentru a concepe un proces de angajare care vă aduce în companie toate inteligențele creatoare extraordinare, și cum vă răsplătesc acestea? Plecând! Așa este. Știre-bombă: când angajați oameni extraordinari, unii dintre ei vor ajunge să-și dea seama că există o lume și dincolo de pereții companiei dumneavoastră. Nu e un lucru rău, de fapt,

---

fost formulată inițial de economiștii Edward Lazear și Sherwin Rosen, în „Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts" (*Journal of Political Economy*, volumul 89, numărul 5, octombrie 1981) (n.a.).

* Suntem la fel de nedumeriți ca și economiștii de sistemul de plată egalitarist, în care oamenii care au contribuții extrem de diferite sunt plătiți mai mult sau mai puțin cu aceeași sumă. Utilizarea unei plaje salariale înguste nu recompensează eforturile reduse și nu-i demoralizează pe cei mai mari performeri? Pentru o dezbatere academică a acestea întrebări, vezi George P. Baker, Michael C. Jensen și Kevin J. Murphy, „Compensation and Incentives: Practice vs. Theory" (*Journal of Finance*, iulie 1988). O posibilă explicație este aceea că salariile care diferă mult afectează moralul echipei și-i pot reduce productivitatea. Vezi, de exemplu, David I. Levine „Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion" (*Journal of Economic Behaviour and Organization*, volumul 15, numărul 2, martie 1991). Credem că acest troc merită făcut: din experiența noastră, obținerea unor rezultate excepționale de la cei mai buni performeri cântărește mai greu în balanță decât orice probleme ale echipei, cauzate de perceperea unei „incorectitudini". De cele mai multe ori, oamenii sunt mulțumiți de colegii lor și se străduiesc să facă și ei ceva măreț, astfel încât să poată câștiga la fel de mult pe zi (n.a.).

este un efect secundar inevitabil al unei echipe sănătoase, inovative. Totuși luptați orbește ca să-i păstrați.

Cea mai bună cale de a păstra inteligențele creatoare este să nu le lăsați să se simtă prea confortabil, să veniți mereu cu idei prin care le faceți slujbele interesante. Când Georges Harik, care aparținea echipei ce a creat AdSense și a ajutat la rezolvarea problemei „reclamele sunt nasoale" despre care am scris mai devreme în carte, se gândea să plece de la companie, Eric i-a propus să participe la ședințele lui Eric cu echipa. Astfel, s-a ajuns la situația în care la ședințele cu echipa organizate de Eric participau fondatorii companiei, toți șefii din subordinea lui Eric... și Georges, care a fost adăugat la lista de distribuție a e-mailurilor către echipa lui Eric. Eric și restul liderilor companiei primeau astfel mai multe puncte de vedere din tranșeele inginerilor, iar Georges a învățat o mulțime de lucruri despre afaceri. A fost suficient de curios de ceea ce a auzit la ședință pentru a se alătura echipei care se ocupa de managementul de produs și a mai rămas în companie încă doi ani. Altfel nu am fi beneficiat de acei doi ani de contribuții ale lui Georges.

Jonathan a folosit aceeași abordare când căuta ajutor pentru conducerea ședințelor de personal. De obicei, directorii din eșaloanele superioare pot aduce un șef al serviciului de personal pentru a juca acest rol, dar având un șef de personal cu normă întreagă, încurajați formarea „bisericuțelor". Soluția lui Jonathan a fost aceea de a folosi prin rotație o serie de AMP pe acest post, pe perioade de șase luni, servind ca șefi *de facto* ai serviciului său de personal și lucrând direct pentru Jonathan în timp ce-și păstrau slujbele zilnice. Alți AMP au fost încurajați să se înscrie la așa-numite sarcini pentru „deținuții-încătușați-înt re-ei", acestea fiind proiecte secundare publicate pe un site intern, pentru realizarea cărora se putea declara oricine voluntar. De exemplu, o asemenea sarcină, creată în septembrie

2003, era să-l ajute pe Larry Page să învețe mai multe despre modul în care erau realizate proiectele la Google. Poate nu era cea mai incitantă dintre sarcini, dar câțiva AMP tineri au sărit în ajutorul lui, cu entuziasmul de a avea șansa de a lucra cu unul dintre fondatorii companiei. Ideea acestor numiri nu era de a condimenta ședințele noastre de personal sau să se profite de munca gratuită, ci de a face viețile talentaților noștri angajați mai interesante și mai provocatoare.

Adesea este însă nevoie de mai mult decât proiecte secundare interesante pentru a le stimula oamenilor implicarea și pentru a-i împiedica să plece. Trebuie să stabiliți priorități pentru interesele indivizilor foarte apreciați, în pofida constrângerilor organizației. Salar Kamangar, pe care fondatorii l-au angajat direct de pe băncile Facultății Stanford, este un exemplu extraordinar în acest sens. Salar a ajutat la inventarea produsului AdWords și a petrecut mai mulți ani la departamentul de produse, dar când a fost pregătit să-și asume mai multe responsabilități și să devină director general, noi nu aveam post pentru el. Așa că l-am creat, numindu-l director la YouTube. Sunt numeroase alte cazuri ca acesta, când inteligențe creatoare au nevoie sau își doresc să facă un lucru nou, iar compania găsește un mod de a transpune în realitate dorințele acestuia. Faceți ce este mai bine pentru persoana în cauză și determinați organizația să se adapteze la schimbare.

Încurajarea oamenilor pentru a prelua funcții noi poate fi instituționalizată sub forma rotațiilor, dar acestea trebuie realizate corect, pentru că altfel se vor întoarce împotriva dumneavoastră. Programul AMP de la Google (și adaptarea lui pentru departamentul de marketing și resurse umane) forțează rotația la fiecare douăsprezece luni. Sistemul este extraordinar într-un program mic, cu angajați începători, dar este dificil de creat un program de rotație structurală pentru segmente mai mari ale

companiei. Atunci abordarea noastră a fost mereu să încurajăm facilitarea pe cât posibil a schimbării slujbelor în interiorul companiei și să facem din acest subiect o temă standard în discuțiile conducerii. Discutăm acest subiect în ședințele de personal și în cele între patru ochi: care din echipa ta este un candidat bun pentru rotație? Unde ar dori să meargă? Crezi că e cel mai bun pas pentru el?

Când purtați aceste discuții, asigurați-vă că angajații în chestiune sunt cei potriviți. Managerii sunt ca niște copii care fac schimb de bunătăți după noaptea de Halloween – ne dați ori nu ne dați. Când le impuneți să realizeze rotația cadrelor între echipe, tendința lor este de a încerca să păstreze cupele de ciocolată Reese și bomboanele M&M și să scape de lădițele cu stafide. Poate asta e bine pentru ei, dar e rău pentru companie. Îi păstrează blocați într-o echipă pe cei mai buni oameni, exact aceia a căror inspirație vreți să o stimulați păstrând vie provocarea. Când Eric l-a lăsat pe Georges Harik să participe la ședințele sale de personal, nu a făcut-o pentru că Georges este un performer mediocru pe care încerca să-l perfecționeze, ci mai degrabă pentru că Georges era un performer superior pe care încerca să-l păstreze. Determinați-i pe manageri să facă schimb de bomboane M&M și să păstreze stafidele.

Dacă-i iubiți, lăsați-i să plece (dar numai după ce ați luat următoarele măsuri)

Chiar dacă-i păstrați pe cei mai buni oameni într-o continuă provocare și implicare, unii dintre ei tot se vor gândi să plece către pajiști mai verzi. Când se întâmplă acest lucru, concentrați-vă eforturile de a-i păstra pe cei care sunt staruri, lideri și inovatori (nu neapărat aceiași oameni) și faceți tot ce puteți în

acest scop. Pierderea acestor oameni poate avea un efect de reverberație uriaș, deoarece îi inspiră adesea pe adepții lor să-i urmeze. Deoarece oamenii pleacă arareori pentru un salariu mai mare, primul pas pentru a-i păstra este să-i ascultați. Ei vor să fie auziți, importanți și apreciați.

În aceste conversații, rolul liderului nu este cel de avocat al organizației („Te rog să stai!"), ci de avocat al inteligenței creatoare care se gândește să plece. Mulți angajați, în special cei mai tineri, tind să gândească pe termen scurt (probabil fiind obișnuiți în continuare cu ritmul anului universitar). Ei pot avea reacții exagerate când se lovesc de un obstacol și savurează amintirea zilelor când puteau începe fiecare semestru cu un carnet de note gol, fără notele de dinainte. Ajutați-i să vadă lucrurile într-o perspectivă mai îndelungată. Cum i-ar putea ajuta rămânerea la companie să ajungă la un succes mult mai însemnat dacă ei decid să plece? Au luat în calcul alternativele financiare în urma plecării? Au un plan financiar de viitor clar și își dau bine seama ce ar lăsa în urmă? Ascultați motivele pentru care vor să plece și ajutați-i să găsească o cale de a-și reîncărca cristalele de dilitiu*, rămânând prin preajmă încă o vreme. Apoi, dacă ei vor să continue conversația, întocmiți împreună un plan privind modul în care-și pot dezvolta cariera rămânând în companie. Aceasta dovedește că vă dedicați succesului lor dumneavoastră personal, nu doar compania.

Adesea cea mai bună inteligență creatoare vrea să plece pentru a porni o companie pe cont propriu. Nu o descurajați, dar întrebați de capitalul de risc. (Vorbiți-i despre cerința potențialului investitor: „Ai treizeci de secunde să mă impresionezi cu ideea ta de afacere".) Care este fundația strategică a viitoarei companii? Ce fel de cultură întrevezi? Ce mi-ai spune

* Mineral extrem de dur, din serialul Star Trek (n.t.).

dacă aș fi un potențial investitor? Dacă răspunsurile lor nu sunt bune, atunci evident nu sunt pregătite să plece. În acel caz, de obicei, îi sfătuim să mai stea și să contribuie o vreme în companie, în timp ce lucrează la ideea lor, și îi spunem că, atunci când va reuși să convingă compania să investească în ideea lui, îi vom da drumul să plece cu cele mai bune urări (și poate chiar cu un cec!). Aceasta este o ofertă căreia îi este greu să-i reziști și pe noi ne-a ajutat să păstrăm o mulțime de oameni talentați.

Apoi mai este cazul în care o inteligență creatoare valoroasă are deja o ofertă atrăgătoare din partea unei alte companii. Uneori acea persoană va negocia sau va amenința: „Fie faceți asta, fie am plecat". În aceste situații, de obicei, jocul este încheiat, deoarece o persoană care acționează astfel nu mai este legată emoțional de companie și este improbabil ca dedicarea să-i fie indusă din nou. Dacă mai există însă acolo o legătură emoțională și doriți să faceți o contraofertă, faceți-o rapid – într-o oră, dacă e posibil. Mai târziu, în mintea lui, angajatul s-a și instalat la noua companie.

Desigur, dacă este într-adevăr în interesul persoanei să plece, lăsați-o să plece. După cum observa Reid Hoffman, fostul coleg al lui Jonathan de la Apple și director executiv cofondator la LinkedIn, „doar pentru că se termină o slujbă, relația ta cu angajatul nu trebuie să... primul lucru pe care ar trebui să-l faceți când un angajat valoros vă spune că pleacă este să încercați să-l determinați să se răzgândească. Al doilea lucru este să-l felicitați pentru noua slujbă și să-i urați bun venit în rețeaua companiei dumneavoastră de absolvenți străluciți."*

Noi aveam un tânăr manager de produs, Jessica Ewing. Ne-a ajutat să lansăm iGoogle (care le permite utilizatorilor să particularizeze pagina Google de bază, dar a fost retrasă în 2013)

* Reid Hoffman, Ben Casnocha și Chris Yeh, „Tours of Duty: The New Employer-Employee Compact" (*Harvard Business Review*, iunie 2013) (n.a.).

și avea un viitor strălucit în companie. Avea însă și dorința fierbinte de a-și încerca talentul scriitoricesc. Am sfătuit-o să se gândească la traiectoria carierei ei. Gândește-te la toate acțiunile pe care ți le dă compania în compensație la plecare și pe care mai trebuie să le valorifici. S-a gândit și totuși a plecat. Jessica, între timp nu am mai auzit nimic de tine! De ce nu scrii?

Disponibilizările sunt nasoale

Nu la fel de mult însă ca ideea de a fi tu însuți *concediat*, ca să fim sinceri, dar tot rău este. Dacă a trebuit vreodată să faceți acest lucru, știți cât este de dificil să trageți deoparte un biet suflet și să-i spuneți că lucrurile nu merg. Poate că angajatul se va aștepta la concediere și va primi bine vestea; poate nu se va aștepta și va începe să arunce cu lucruri prin încăpere.

Și poate va folosi legea muncii ca glonț de argint într-o urmărire vindicativă care vă va face viața mizerabilă. Toți factorii care fac din inteligența creatoare potrivită angajatul extraordinar le pot face pe cele nepotrivite iadul pe pământ: intensitatea, încrederea, lipsa de teamă. Rețineți din start că metoda cea mai simplă de a nu fi nevoit să-i concediați pe cei care nu dau rezultate bune este să nu-i angajați. De aceea mai degrabă să genereze sistemul nostru de angajare mai multe răspunsuri fals negative (oameni pe care ar fi trebuit să-i angajăm, dar nu am făcut-o) decât fals pozitive (oameni pe care i-am angajat, dar nu ar fi trebuit).

Faceți următorul test: dacă ați putea da la schimb cei mai slabi 10% dintre angajații dumneavoastră pentru unii noi, s-ar îmbunătăți compania dumneavoastră? Dacă răspunsul este afirmativ, trebuie să studiați procesul de angajare care i-a adus în companie pe acei performeri slabi și să vedeți cum îl puteți

îmbunătăți. Un alt test: există în echipa dumneavoastră membri care, dacă v-ar spune că pleacă, nu ați lupta din greu să-i păstrați? Dacă sunt angajați la care ați renunța, lăsați-i să plece.

O ultimă observație: există oameni cărora le place să concedieze. Feriți-vă de ei. Concedierea instaurează o cultură a fricii, care va duce în mod inevitabil la eșec și expresia „pur și simplu îi voi da afară" este o scuză pentru a nu aloca timpul necesar efectuării corecte a procesului de angajare.

Ce se face și ce nu se face la o angajare – regulile de la Google

Angajați oameni mai inteligenți și cu mai multe cunoștințe decât dumneavoastră.

Nu angajați oameni de la care nu aveți ce învăța sau care nu vă pot da o provocare.

Angajați oameni care vor aduce un plus de valoare produsului *și* culturii noastre.

Nu angajați oameni care nu vor avea o contribuție bună la ambele.

Angajați oameni care duc lucrurile până la capăt.

Nu angajați oameni care se gândesc doar la probleme.

Angajați oameni entuziaști, automotivați și pasionați.

Nu angajați oameni care își doresc doar o slujbă.

Angajați oameni care-i inspiră pe ceilalți și lucrează bine cu ei.

Nu angajați oameni care preferă să lucreze singuri.

Angajați oameni care vor crește împreună cu echipa și cu compania.

Nu angajați oameni care au un număr restrâns de competențe sau interese. Angajați oameni multilaterali, cu interese și cu talente deosebite.

Nu angajați oameni care trăiesc doar pentru a munci.

Angajați oameni cu etică și care comunică deschis.

Nu angajați oameni care creează „bisericuțe" sau sunt manipulatori.

Angajați doar candidații extraordinari.

Nu vă mulțumiți cu mai puțin de atât.

Carieră – alegeți un F-16

Ni se cer adesea sfaturi în privința carierei. Întreprinzători parteneri, noogleri proaspăt absolvenți, superstaruri emergente, toți vor să știe ce ar trebui să facă pentru a-și urma calea. Când suntem suficient de norocoși să fim invitați să ținem o cuvântare adresată absolvenților, de exemplu la una dintre facultățile noastre (sunteți atenți cei de la Princeton și Claremont McKenna?), ceea ce le-am spune ar suna astfel:

Abordați cariera ca și când ați face surfing

Când Jonathan era la facultatea de economie și era interesat de managementul de produs, a mers la două prezentări susținute de potențiali angajatori. Unul era de la o companie lider în bunurile de consum ambalate, cum ar fi șamponul și substanțele pentru curățat prin casă. Ei au descris managementul de produs din companiile lor ca pe o știință, pusă în mișcare de date precise, adunate de la eșantioane de populație, și în urma performanței produsului. „E ca și cum ai conduce înainte privind în oglinda retrovizoare", spuneau ei și considerau acesta un lucru bun.

Apoi a mers la o prezentare a uneia dintre marile companii de înaltă tehnologie din Silicon Valley. Vorbitorii au spus că managementul de produs în Silicon Valley este ca și cum „ai zbura într-un avion de luptă F-16 la viteza de mach 2 pe deasupra unui teren plin cu bolovani, la doi metri deasupra solului. În plus, dacă te prăbușești, e ca într-un joc de arcadă și avem o mulțime de

monede". Splendid! Cele mai bune domenii de activitate sunt cele în care zbori într-un F-16, cu buzunarul plin de monede, încercând să nu te prăbușești.

În afaceri, și în special în domeniul tehnologiei înalte, nu e suficient să fii extraordinar în ceea ce faci, trebuie să prinzi un val cu adevărat mare și să mergi pe el până la țărm. Când oamenii ies de pe băncile școlii, tind să pună prima pe lista priorităților compania, apoi slujba și în final domeniul. În acest moment al carierei, prioritățile sunt exact invers. Industria potrivită este esențială, deoarece, deși probabil veți trece de la o companie la alta de mai multe ori în cariera dumneavoastră, este mult mai greu să schimbați domeniul de activitate. Gândiți-vă la domeniul de activitate ca la un loc unde faceți surfing (în California de Nord, cele mai sălbatice valuri sunt pe plaja Mavericks, băiete), iar la companie, ca la un val pe care-l prindeți. Vreți să fiți întotdeauna în locul cu cele mai mari și mai bune valuri.

Dacă alegeți compania nepotrivită sau aveți ghinion cu un șef agresiv, care se bagă și el în primul dumneavoastră val, tot veți petrece de minune practicând surfing într-un domeniu cu valuri extraordinare. (Ei bine, domnule Spicoli*, destui termeni din domeniul surfingului.) Invers, dacă alegeți la începutul carierei domeniul greșit, atunci ocaziile de creștere din compania dumneavoastră vor fi limitate. Șeful nu se va clinti din loc, iar dumneavoastră veți rămâne blocat, fără a fi promovat și fără să aveți prea multe de oferit când veți fi pregătit să vă căutați o slujbă la alte companii.

Din fericire, tectonica forțelor care conduc Secolul Internetului se traduce prin faptul că *o mulțime* de domenii de activitate sunt locuri extraordinare în care să faceți surfing. Nu e vorba doar despre companiile care îmbrățișează internetul ca element-cheie al activității lor, care prezintă un mare avantaj, ci și domeniile energetic, farmaceutic, al fabricației produselor de înaltă tehnologie, publicitar,

* Personaj fictiv al unui film din anii 1980, care este pasionat de surfing (n.t.).

media, divertisment și produse electronice de larg consum. Cele mai interesante domenii de activitate sunt cele în care timpii ce alcătuiesc ciclul de producție se accelerează, deoarece domeniul creează mai multe șanse pentru tinerele talente. Totuși, până și domenii cum ar fi cel energetic sau farmaceutic sunt pregătite pentru transformări masive și ocazii extraordinare.

Din punctul de vedere al recompensării, opțiunile de cumpărare de acțiuni și alte forme de acțiuni sunt limitate la începutul carierei dumneavoastră, așa că este mai lucrativ să vă dezvoltați experiența în industria corectă decât să mizați pe o anumită companie. Mai târziu, după ce veți fi acumulat experiență (și ani de viață), devine mai important să alegeți valul corect. În acest moment puteți începe să primiți pachete salariale cu mai multe acțiuni, așa că prioritatea se schimbă.

Ascultați întotdeauna de cei care înțeleg tehnologia

După ce alegeți domeniul de activitate, a sosit momentul să alegeți compania. În acest moment, ascultați-i pe cei care cunosc cu adevărat tehnologia. Aceștia sunt inteligențele creatoare geniale, care văd, înaintea noastră, a tuturor, încotro se îndreaptă tehnologia și cum va transforma diferitele domenii de activitate. Bill Gates și Paul Allen au sesizat că va urma o ieftinire a cipurilor și a calculatoarelor și că software-ul urma să fie cheia viitorului în informatică, așa că au fondat Microsoft. Chad Hurley a sesizat că lățimea de bandă, camerele video ieftine și spațiul de stocare vor transforma modul în care e creat și consumat divertismentul video, așa că a devenit cofondator YouTube. Reid Hoffman știa că puterea de conectare a webului va fi vitală pentru profesioniști, așa că a fondat LinkedIn. Marc Benioff credea că aplicațiile software performante se vor afla în nori computaționali, așa că a bazat salesforce.com pe acel principiu și nu a ezitat în timpul declinului companiilor care îmbrățișau internetul ca element-cheie al activității lor. Steve Jobs a prevăzut transformarea calculatoarelor în accesorii ale

consumatorului și i-au trebuit două decenii tehnologiei și pieței pentru a confirma viziunea sa.

De unde știți dacă cineva are sau nu acest har? Vă ajută experiențele din trecut ale persoanei. Adesea, acești oameni jonglează cu tehnologia și cochetează cu ideea de a deveni întreprinzător cu mult înainte să le privească drept posibilă carieră. Reid Hoffman a avut prima slujbă (la vârsta de doisprezece ani) când a înaintat unui realizator de jocuri pentru calculator o copie de manual pentru un joc al acestuia, pe care a însemnat propuneri de îmbunătățire.* Nu căuta o slujbă, dorea doar să facă jocul mai bun. Marc Benioff a vândut primul său program pentru calculator („Cum să faci jonglerii") și la vârsta de cincisprezece ani a fondat o companie care realiza jocuri pentru Atari 800. Larry Page a construit o imprimantă din piese de Lego. (Era cu matrice de puncte, și totuși...)

Acestea sunt exemplele faimoase, dar sunt mulți alți oameni ca ei, nu la fel de renumiți, dar plini de idei strălucitoare. Aceștia sunt cei care fac surfing pe cele mai bune valuri, în cele mai bune locuri. Găsiți-i, înhămați-i și țineți-vă bine.

Planificați-vă cariera

Dezvoltarea carierei necesită efort și anticipare – trebuie să o planificați. Acest lucru este atât de evident, încât e uluitor cât de mulți oameni care au venit la noi de-a lungul anilor nu au reușit să-l facă. Jonathan le dă, de obicei, acestora un set de exerciții de carieră, însoțite de citatul său preferat din Tom Lehrer: „Viața e ca o canalizare: ce iese din ea depinde de ceea ce intră în ea"**, și de promisiunea că, dacă ei vor depune eforturi reale pentru aceste exerciții, el îi va ajuta.

Iată câțiva pași simpli pentru alcătuirea unui plan.

---

* Evelyn Rusli, „A King of Connections Is Tech's Go-To Guy" (*New York Times*, 5 noiembrie 2011) (n.a.).

** Tom Lehrer, „We Will All Go Together When We Go", *An Evening Wasted with Tom Lehrer* (Marathon Media, 2010) (n.a.).

Gândiți-vă la slujba ideală, nu pentru prezent, ci peste cinci ani. Unde doriți să ajungeți? Ce doriți să faceți? Cât de multe doriți să faceți? Notați descrierea slujbei: dacă ați vedea această slujbă pe un site, cum ar arăta anunțul? Acum parcurgeți rapid patru sau cinci ani înainte și imaginați-vă că ocupați acea funcție. Cum va arăta CV-ul dumneavoastră peste cinci ani? Care ar fi calea care trebuie urmată de acum și până atunci pentru a ajunge în cel mai bun loc pentru dumneavoastră?

Gândiți-vă în continuare la slujba ideală și evaluați-vă punctele forte și punctele slabe, în lumina acestui țel. Ce trebuie să îmbunătățiți pentru a-l atinge? La acest pas aveți nevoie de informații din afară, așa că discutați cu managerii care vă sunt colegi și cereți-le să-și spună părerea. În fine, cum veți ajunge acolo? Ce instruire vă este necesară? Ce experiență profesională?

Apropo, dacă ajungeți la concluzia că sunteți deja pregătit pentru slujba ideală, atunci înseamnă că nu vă stabiliți obiective suficient de măreție. Reluați procesul și faceți din slujba ideală un obiectiv de urmărit, nu unul atins.

Dacă urmați acești pași, va funcționa. Dacă nu-i urmați, veți confirma probabil punctul de vedere al lui Yogi Berra conform căruia: „Trebuie să fii atent când nu știi încotro te îndrepți, pentru că probabil nu vei ajunge acolo.*".

Statistica este noua industrie a maselor plastice

Statisticile sunt atrăgătoare. Familiarizați-vă cu ele. Cele mai atrăgătoare slujbe din Secolul Internetului vor implica statistica, și nu doar într-o lume paralelă, fantastică, a „tocilarilor". Hal Varian observă că este bine întotdeauna ca oamenii să acumuleze experiență în domenii care completează lucrurile care se ieftinesc, iar datele, împreună cu puterea de calcul necesară prelucrării acestora, se vor ieftini cu siguranță. Suntem în era datelor de mari

* Yogi Berra, *The Yogi Book: I Really Didn't Say Everything I Said!* (Workman Publishing, 1998), p. 102 (n.a.).

dimensiuni, iar datele cuprinzătoare au nevoie de statisticieni care să le dea un sens. Democratizarea datelor se traduce prin faptul că aceia care le pot analiza bine vor învinge. Datele reprezintă sabia secolului XXI, cei care o mânuiesc bine sunt samuraii. În concluzie, începeți să ascuțiți lama *uruwashii** și apucați-vă de statistică.

„Dar nu sunt un om al cifrelor!", îi vom auzi pe unii plângându-se, în special dumneavoastră din spate, cu cămașa mov. Nu vă faceți griji, există speranță. Adresarea întrebărilor și interpretarea răspunsurilor sunt competențe la fel de importante ca furnizarea efectivă a răspunsurilor. Indiferent de domeniul de activitate, învățați cum vă vor ajuta datele corecte, prelucrate în mod corect, să luați decizii mai bune. Învățați de la cei care sunt oameni ai cifrelor ce întrebări trebuie să formulați și cum să folosiți cel mai bine răspunsurile la acestea. Chiar dacă nu sunteți un om al cifrelor, puteți învăța să folosiți numerele pentru a deveni mai isteț.

Citiți

Majoritatea organizațiilor au o arhivă impresionantă care cuprinde informații scrise. Găsiți-le pe cele mai bune și citiți-le. La Google, le spunem mereu celor care vin la noi pentru sfaturi să ingereze scrisoarea fondatorilor noștri de la OPI din 2004 și toate memoriile de strategie internă scrise ulterior de Eric și Larry. Sunt cele mai clare și mai concise explicații ale valorilor și ale strategiei noastre, deși mulți oameni sunt prea ocupați ca să le citească. Nu faceți aceeași greșeală.

Nu vă opriți la granițele companiei dumneavoastră. În web se găsesc o *mulțime* de informații scrise și, deși multe dintre ele sunt aiureli, o mulțime sunt lucruri extraordinare. Judecați cum puteți folosi diferitele instrumente care vă stau la dispoziție, pentru a da de site-urile și de autorii pe care-i respectați. Creați cercuri de oameni inteligenți, cu aceleași viziuni ca și dumneavoastră, și faceți cu ei schimb de cărți și de articole. Una dintre cele mai bune metode

* „Războinic cultivat" (n.a.).

foarte simple de a o lua înainte într-un domeniu este să știți mai multe despre el. Cea mai bună cale de a afla este citind. Oamenii spun adesea că nu au timpul necesar pentru a citi, dar de fapt afirmă că nu fac o prioritate din învățarea cât mai multor lucruri despre domeniul lor de activitate. Știți cine sunt cei care citesc enorm despre domeniul lor de activitate? Directorii executivi. Gândiți ca un director executiv și citiți.

Cunoașteți-vă atuurile

Să presupunem că vă întâlniți cu șefa șefului dumneavoastră pe hol și vă întreabă la ce lucrați. Ce mai tura-vura, să spunem că e chiar directorul executiv. Ce răspundeți? Nu e o întrebare retorică, încercați să răspundeți acum, pe loc, cu voce tare. Dați-i drumul, aveți 30 de secunde.

Răspunsul nu a sunat prea bine. Evident că nu ați exersat prezentarea atuurilor personale. Lucrați la acest capitol. Ar trebui să puteți explica la ce lucrați, acea idee inspirată de bază, cum măsurați succesul dumneavoastră (îndeosebi beneficiile pentru client) și eventual cum se încadrează în imaginea de ansamblu. Trebuie să cunoașteți toate aceste amănunte și să le repetați, pentru a le rosti cu convingere.

Agențiile care recrutează personal ar trebui să aibă, de asemenea, o listă de atuuri. Aceasta nu trebuie să fie o variantă restrânsă a CV-ului dumneavoastră, ci să evidențieze mai degrabă cele mai importante părți, împreună cu ceea ce doriți să faceți și impactul pe care știți că-l veți avea, beneficiul pentru client și pentru companie. Ce puteți spune dumneavoastră și nu poate fi spus de alții?

Călătoriți în străinătate

Afacerile, indiferent de anvergură sau domeniu, sunt pentru totdeauna și în permanență globale, pe când oamenii sunt de la natură provinciali. În consecință, nu contează unde vă aflați sau de

unde ați venit, plecați de-acolo ori de câte ori aveți ocazia. „Intrați în vârtejul acțiunii" și lucrați în altă parte. Dacă sunteți angajat la o companie mare, vizați detașările pe plan internațional. Directorii vă vor iubi din acest motiv și, în consecință, veți fi un angajat mult mai valoros.

Dacă nu e fezabil să lucrați peste Ocean, atunci călătoriți și, când sunteți plecat, nu uitați să vedeți lumea așa cum o văd clienții dumneavoastră. Dacă lucrați în comerțul cu amănuntul, plimbați-vă printr-un magazin-două. Dacă lucrați în media, acolo unde ajungeți deschideți un ziar sau porniți radioul. Este uimitor cât de frecvent revin oamenii din călătoriile de afaceri în țări străine cu câteva păreri sesizate în urma discuțiilor purtate cu șoferul de taxi care i-a dus de la aeroport la hotel. Dacă ar ști acești șoferi de taxi câtă putere au în modelarea strategiei afacerilor mondiale!

Combinați pasiunea cu contribuția efectivă

Stimabila noastră fostă colegă Sheryl Sandberg spunea că: „Este luxul suprem să combini pasiunea cu contribuția efectivă. Este, de asemenea, o cale evidentă către fericire".* Are perfectă dreptate. Nu puteți atinge succesul potențial maxim doar *plăcându-vă* ceea ce faceți; trebuie să adorați ceea ce faceți. Poate e banal ce spune ea, dar e adevărat. Sheryl are dreptate și când spune că este un lux să combini pasiunea și contribuția efectivă. Este un lucru de care mulți oameni fie nici nu-și dau seama (cât de mulți oameni știu ce-i pasionează la debutul în carieră?), fie nu-și pot permite (poate vă plac piticii de grădină ciopliți în lemn, dar lumea iubește inginerii, iar soției și copiilor le place un salariu adus cu regularitate în casă).

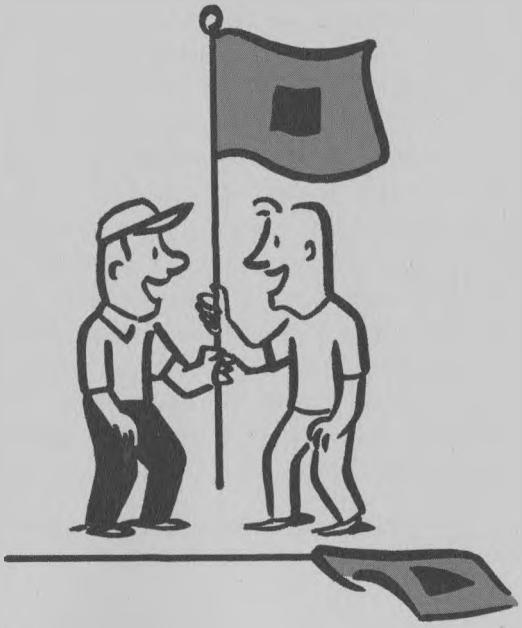
De aceea, în ordinea pe care am ales-o, acesta este ultimul aspect legat de carieră, nu primul. Nu e întotdeauna ușor să-ți descoperi pasiunea. Poate că la început erați doar bucuros că v-ați găsit de lucru, indiferent de pasiune. Apoi, pe măsură ce ați progresat în carieră, ați descoperit că aceasta nu este racheta interplanetară

* Sheryl Sandberg, Barnard College Commencement, 17 mai 2011 (n.a.).

pe care v-ați imaginat-o. Poate nu ați îmbinat cei doi membri ai ecuației: pasiune/contribuție.

Ați putea lăsa totul baltă. Pentru a începe de la zero. „Bună, draga mea... Bine... Apropo. Mi-am dat demisia de la slujbă și am cumpărat o fermă de vite în Montana... Draga mea?"

Sau ați putea încerca o abordate mai chibzuită. Ajustați cursul carierei. Transformați slujba *ideală* în slujba *dacă-ar-fi-să-mi-imaginez*, dar posibil de obținut evoluând pe calea curentă. Am văzut cum până și acest simplu gest de a stabili țelul corect a revoluționat carierele oamenilor.



Deciziile – adevăratul înțeles al consensului

În decembrie 2009, am aflat că Google este atacat de hackeri. Faptul că ne aflam sub o formă oarecare de atac nu era un lucru neobișnuit; se întâmpla practic zi de zi. De această dată însă, atacul era diferit. Sofisticarea atacului era una nemaivăzută pentru noi, iar la fel de neobișnuit era și obiectivul atacului. Un hacker (sau, mai probabil, o echipă de hackeri) a găsit cumva o cale de a accesa serverele companiei Google. Până atunci, majoritatea băieților răi care ne atacau intenționau să submineze serviciile oferite de Google, să ne blocheze activitatea sau să facă mai dificil pentru utilizatori să ne acceseze. Acum băieții răi voiau informațiile noastre confidențiale.

Serghei a început imediat să lucreze la contracararea atacului, depistarea celui care ne ataca și a modului în care acționa. În câteva ore, a alcătuit o echipă care-i cuprindea pe cei mai inteligenți experți în securitatea calculatoarelor și i-a adunat într-o clădire oarecare din apropierea sediului central din Mountain View. În următoarele săptămâni, echipa a configurat sisteme care, în final, i-au permis să urmărească atacurile aflate în plină desfășurare și ceea ce au aflat a fost zguduitor. Hackerii nu furau doar materiale brevetate de Google, ci încercau să acceseze conturile de Gmail, inclusiv pe cele ale activiștilor pentru drepturile omului. Atacurile aveau originea într-o țară a cărei economie avea cea mai rapidă creștere din lume: China.

Cu aproape cinci ani și jumătate în urmă, la mijlocul anului 2004, începuserăm să intrăm și pe piața chineză. Din punctul

de vedere a afacerilor, intrarea în China nu era o decizie discutabilă. China era (și este) o piață uriașă, cu o populație mai mare decât a oricărei alte țări, zeci (acum sute) de milioane de utilizatori de internet și o economie care creștea extrem de rapid. Aveam un concurent local, Baidu, care deja obținuse rezultate formidabile în domeniul căutării, iar Yahoo lua, de asemenea, avânt. Larry și Serghei au vizitat țara și au revenit acasă extrem de impresionați de toate inovațiile și energia pe care le constataseră. Întotdeauna au dorit să angajeze cei mai buni ingineri din lume, iar o mulțime dintre ei erau în China.*

Deși indicatorii economici semnalau în unanimitate decizia categorică de a ne implica, indicatorii *nu-fi-ticălos* erau mai contradictorii. Informațiile nu curgeau liber prin internetul chinezesc. Știam aceasta din experiență directă: în majoritatea zilelor, chinezilor li se permitea să aibă acces la site-ul nostru din SUA, google.com, și să-și obțină liber rezultatele (deși în limba engleză). Ocazional însă, traficul chinezesc scădea la zero, iar oamenii din China care încercau să acceseze google.com erau redirecționați către Baidu (și rezultatele sale filtrate). Ar fi mai potrivită deschiderea unui site localizat în China pentru chinezi, chiar dacă ar fi urmat să ne supunem regulilor locale, sau am deveni astfel complici la cenzura guvernului, ceea ce contravine esenței culturii și valorilor companiei noastre? Ne-ar da înființarea noastră în calitate de companie locală ocazia de a îmbunătăți accesul la informații și ar arunca cât de cât o lumină asupra practicilor discutabile (și lipsite de transparență) ale celorlalte companii din China, care se ocupă de căutarea pe internet?

Din start, Serghei Brin s-a situat în tabăra celor care erau categoric împotriva intrării pe piața chineză. Familia sa

* Am deschis primul nostru centru de programare din China în 2005 (n.a.).

emigrase în Statele Unite din Uniunea Sovietică pe când era copil, trecuse pe pielea lui prin diverse experiențe în copilărie, prin urmare, cunoștea regimurile comuniste și nu dorea să sprijine în vreun fel o asemenea conducere în China. Mulți alții din echipa lui Eric nu au fost însă de acord și factorii economici, la care se adaugă speranța de a schimba regimul informațiilor în China, au înclinat balanța în favoarea intrării pe piața chineză. Sukhinder Singh Cassidy, care conducea pe atunci operațiunile noastre din Asia, s-a mișcat rapid și în câteva luni a înființat filiala noastră Google din China. Am deschis un birou în Beijing și am decis în silă să ne supunem reglementărilor cenzurii locale, dar cu o particularitate: îi putem informa pe utilizatori când blocăm accesul la anumite rezultate. Chinezii nu puteau să acceseze informațiile cenzurate, dar, cel puțin, știau că are loc cenzurarea.*

Un lucru care ne-a surprins a fost că multe solicitări de cenzurare pe care le-am primit priveau suprimarea linkurilor spre materiale care nu violau vreo lege scrisă, clară. Uneori aceste solicitări reprezentau o încercare de a potoli ciorovăiala dintre diverse departamente guvernamentale (o agenție cenzurând declarațiile publice ale altei agenții) sau de îngropare a scandalurilor care fuseseră prezentate online. De exemplu, au început să circule vorbe cum că designul noului sediu central strălucitor al CCTV (Televiziunea Centrală Chineză) din Beijing se baza pe imagini lascive. Așa că am primit și ne-am supus cererii de a cenzura căutările legate, printre altele, de CCTV, organe

* A existat un precedent al acestei abordări: prin Legea drepturilor de autor a mileniului digital, adoptată de justiția din Statele Unite în 1998, deținătorii de drepturi de autor pot notifica site-urile (în cazul nostru YouTube, Blogger și alte site-uri deținute de Google) în legătură cu conținutul care se presupune că le încalcă dreptul de autor. Dacă Google elimină conținutul, ca răspuns la notificarea presupusului autor, încercăm să-i anunțăm de acest lucru pe utilizatori (n.a.).

genitale și glume obscene. (Și, pentru cei dintre dumneavoastră care ați căutat deja prin Google acești termeni, (1) să vă fie rușine și (2) sperăm că nu sunteți la serviciu!)

În ianuarie 2006, am lansat site-ul nostru chinez localizat, google.cn, cu servere în China, iar câteva luni mai târziu Eric a vizitat Beijing pentru a promova site-ul. În timpul unei întâlniri cu presa, a ajuns la un moment dat să stea sub o fotografie înrămată reprezentându-i pe Mao Tzedun și Ho Și Min. Presa din Statele Unite, care avea deja păreri împărțite în legătură cu intrarea companiei Google în China, a avut un subiect de dezbătut în acea zi. Lucrurile au mers însă bine după acel start nefericit: inginerii noștri de pe plan local au ajutat la îmbunătățirea cu mult a produsului, iar traficul și venitul au crescut constant între 2006 și sfârșitul lui 2009.

Din cauza atacurilor hackerilor, tot acel progres era brusc în pericol. Eric a crezut întotdeauna că intrarea în China nu numai că este decizia de afaceri corectă, ci și decizia morală. Deși Serghei a fost mereu de altă părere, Larry a fost de partea lui Eric. În urma atacurilor însă, Larry s-a răzgândit. I-a spus lui Eric că asistăm la un comportament ticălos și atacul nu urma să înceteze; de fapt, hărțuirea urma să se înrăutățească. Eric a fost de acord cu această constatare, dar a fost surprins de faptul

că răspunsul nostru a fost autoevacuarea. Ambii membri fondatori aveau acum o poziție fermă împotriva cenzurii rezultatelor noastre de pe google.cn.

Pentru lideri, deciziile marchează întotdeauna începutul muncii dificile; există un motiv pentru care cuvântul „dificil" este adesea asociat cu cuvântul „decizie". (În ultimele decenii este adesea asociat și cu cuvântul „iubire", dar implementarea *acelui* concept depășește sfera cărții noastre.) Decizia celor de la Google de a părăsi China a fost emblematică pentru modul în care luăm decizii, pentru modul în care decurg lucrurile la noi. Formularea unei strategii, angajarea oamenilor potriviți și crearea unei culturi unice sunt toate preliminare activității fundamentale a oricărei companii și oricărui manager de companie: luarea deciziilor.

Instituții diferite au abordări diferite privind luarea deciziilor, în funcție de structura ierarhică. La trupele de pușcași marini e simplu (de sus în jos): un tip dă ordinul de cucerire a dealului; toți ceilalți ocupă dealul. „Fir-ar să fie, e un singur om la conducere, așa că pune-ți casca și dă-i drumul." Majoritatea companiilor mari (birocratice) au mult mai multe analize de efectuat înainte să poată decide cel mai potrivit drum de urmat. Au toate informațiile care le sunt necesare? Le-a prelucrat analistul? Au calculat veniturile pro forma și venitul brut?* Săptămânile trec, anotimpurile se succed, iar dealul e în continuare în fața lor, ocupat de dușman. „Poate trimestrul viitor; dealul este categoric unul dintre scopurile expansiunii noastre." Și astfel, la pornirea cu avânt (strălufgerat de o idee), directorul executiv proclamă că lucrează pentru angajați, așa că deciziile

* Nu avem nimic împotriva contabililor, care au motive întemeiate să calculeze veniturile pro forma și brute (câștigurile înainte de impozitare, taxe, depreciere și amortizare) (n.a.).

trebuie luate prin consens. Fiecare își spune părerea, certurile sunt colegiale, respectuoase și durează la nesfârșit. „Hai să ne relaxăm, să bem cu toții câte un cappucino și să ne reunim într-o jumătate de oră, ca să vedem unde ne situăm – față de deal."

Care atitudine este corectă? Cea a scării ierarhice, specifică pușcașilor marini, a corporațiilor birocratice sau a companiilor debutante luminate? Ritmul schimbării afacerilor în Secolul Internetului dictează luarea rapidă a deciziilor; pușcașii marini învinge la acest capitol. Clienții sunt din ce în ce mai pretențioși și mai bine informați, iar concurența mai acerbă ca oricând impune ca ei să fie cât mai bine informați; aici corporațiile au un avantaj. Având o echipă de inteligențe creatoare, se impune ca fiecare să-și spună punctul de vedere; așa că urăm bun-venit deciziilor luate în comun. Astfel toate trei abordările sunt, desigur, corecte. Și în același timp toate trei sunt greșite.

Răspunsul constă în înțelegerea faptului că în ceea ce privește luarea deciziilor, nu puteți doar să vă concentrați pe alegerea celei corecte. Procesul prin care luați decizia, momentul în care o luați și modul de implementare sunt la fel de importante ca decizia propriu-zisă. Dacă ratați oricare dintre acestea, rezultatul va fi negativ. Întrucât întotdeauna mai este o decizie de luat, impactul unui proces slab de luare a deciziei poate reverbera dincolo de problema în cauză.

În timp ce Serghei și echipa sa își continuau investigația în ultima parte a lunii decembrie 2009, Eric știa că era pe cale de a fi luată una dintre cele mai importante decizii din istoria companiei. Deși credea că rămânerea pe piața chineză era cel mai bun lucru pentru companie, știa, de asemenea, că ambii fondatori erau de altă părere acum. Nu mai erau de părere că prezența noastră pe piață ajută la schimbarea practicilor cenzurii guvernului chinez și nu doreau să participe în niciun fel la acea

cenzură. A le schimba părerea ar fi fost o bătălie pentru un deal imposibil de cucerit și atunci atenția lui Eric s-a îndreptat în altă direcție. Nu era vorba doar de luarea celei mai bune decizii pentru companie, ci și de orchestrarea procesului astfel încât compania să ajungă la acea decizie pe cea mai bună cale posibilă. În viitor, urmau să apară alte situații de criză și alte decizii importante de luat, iar inteligențele creatoare din echipa sa și cele care conduceau compania acordau atenție modului în care era luată această decizie și învățau din ea. Situația era deosebit de provocatoare, dat fiind că era destul de sigur că va dezaproba rezultatul.

La începutul lunii ianuarie, Serghei și echipa sa de investigatori au confirmat originea și scara la care se desfășura atacul, iar veștile erau proaste. Hackerii nu încercau doar să fure codul sursă, ci încercaseră să compromită conturile de Gmail ale mai multor disidenți politici chinezi. Serghei era de părere că este important să anunțe foarte rapid atacul, precum și modul în care va reacționa Google. În această privință, părerile au fost cvasiunanime. La ședința echipei lui Eric din acea primă săptămână a lunii ianuarie, Serghei a impus forțat argumentul că, drept răspuns la atacurile hackerilor, ar trebui să nu mai respectăm politicile de cenzură guvernamentale. Ne-a cerut să încetăm filtrarea rezultatelor pe google.cn, chiar dacă asta însemna în final ca guvernul chinez să închidă site-ul, dând peste cap multe dintre progresele obținute cu greu pe acea piață. El s-a ridicat în ședință pentru a-și susține punctul de vedere; de obicei, Serghei se ridică în picioare la ședințe doar când poartă patine cu role. Eric era în delegație în acea zi și participa la ședință prin videoconferință, așa că și-a sfătuit echipa să ia în calcul toate informațiile și să vină la următoarea ședință pregătiți să exprime și să susțină un punct de vedere privind măsurile pe care ar trebui să le ia compania.

Din cauza caracterului urgent al situației, Eric a convocat următoarea ședință cu echipa pentru următoarea după-amiază de duminică, pe 10 ianuarie 2010, la ora 16:00. Ședința a început cu prezentarea tehnică detaliată a situației, efectuată de Serghei timp de o oră. Apoi acesta a reafirmat opinia pe care o exprimase la începutul săptămânii: ar trebui să încetăm filtrarea rezultatelor. Eric știa că Larry era de partea lui Serghei, ceea ce însemna că decizia era ca și luată. Era însă esențial ca toți membrii echipei sale să se facă auziți și să voteze. Toți trebuiau să fie de acord cu decizia și să o susțină, indiferent de opinia lor asupra problemei. Astfel ședința a continuat mai multe ore. Am trecut în revistă datele și am avut o discuție lungă, pe alocuri aprinsă. În cele din urmă, Eric ne-a pus să votăm. Atmosfera din încăpere era clar în favoarea părerii lui Serghei, iar votul nu era cu adevărat necesar, dar Eric simțea că era important ca fiecare să aibă șansa să-și spună părerea. Unii au fost de acord cu Eric, că părăsirea Chinei echivala cu ieșirea de pe acea piață pentru următorii o sută de ani. Majoritatea a fost de partea lui Serghei, care era de părere că guvernul chinez își va schimba în final practica în ceea ce privește cenzurarea informațiilor, deoarece modelul curent pe care-l urma nu era potrivit, lăsând ușa deschisă ca la un moment dat în viitor Google să reintre pe piață.

Decizia finală, la care a ajuns echipa obosită în jurul orei 21 din acea seară, nu a fost cea de retragere imediată. În schimb, urma să facem public atacul hackerilor într-un mod cât mai transparent posibil. Din ceea ce știm, dintre numeroasele companii care au fost afectate de atacuri, am fost singura care a făcut publice detalii. Urma să anunțăm intențiile noastre de a înceta cenzurarea rezultatelor afișate pe google.cn. Nu urma să efectuăm imediat aceste modificări, în schimb acordându-ne timp, după cum a scris șeful avocaților noștri, David Drummond, pe blog după anunțarea deciziei, „să [discutăm] cu guvernul

chinez despre condițiile în care am putea pune în funcțiune un motor de căutare cu rezultate nefiltrate, în condițiile legii, dacă este posibil". Luni Eric a discutat decizia cu consiliul de conducere, iar marți, 12 ianuarie 2010, am făcut-o publică.

În dimineața în care am făcut anunțul, am primit la biroul nostru din Beijing mai multe apeluri din partea unor oficiali guvernamentali care se întrebau dacă e vorba despre o glumă. Unul dintre ei ne-a spus că nimeni nu procedează astfel. Toți se retrag pur și simplu în tăcere.

Noi nu ne retrăgeam în tăcere. Era un ultimatum făcut public, iar Eric știa foarte clar ce urma să se întâmple. Urma să discutăm cu oficiali chinezi, ca să vedem dacă putem găsi o soluție care să împace noua poziție pe care o făcuserăm publică și legea chineză, dar aceste negocieri urmau să eșueze. Google nu ar fi dat înapoi de pe pozițiile pe care le făcuse publice, iar China nu ar fi retras legea. Astfel, conform așteptărilor, în martie am luat măsura preconizată de a înceta căutarea pe google.cn. Utilizatorii care vizitau acea pagină și care încercau să efectueze căutări erau redirecționați către site-ul nostru din Hong Kong, google.com.hk. Din acel moment, rezultatele căutării cu Google urmau să fie blocate de Marele Zid de Foc* chinezesc. Traficul pe site-ul nostru s-a diminuat rapid.

Întâlnirea TGIF din 15 ianuarie 2010 a fost dominată de discutarea problemei chineze. Serghei și echipa de securitate au prezentat foarte detaliat ce se întâmplase și au trecut în revistă procesul prin care echipa de conducere luase decizia. Înainte să înceapă însă, googlerii au adus întregii echipe de seniori ovații în picioare, lungi și răsunătoare. Răspunsul dat de angajații din China a fost desigur foarte diferit. Se temeau

* Joc de cuvinte între Zidul Chinezesc și conceptul de firewall (în traducere liberă, „zid de foc"), acesta fiind un sistem de securitate integrat, ce protejează rețeaua unei firme împotriva amenințărilor din exterior (n.t.).

pentru slujba lor și, desigur, pentru securitatea personală. Șeful inginerilor, Alan Eustace, împreună cu mai mulți membri dedicați ai echipei din China, a fost util pentru susținerea moralului și asigurarea faptului că echipa din China este în continuare în siguranță, își păstrează atitudinea implicată și obține succese în toată această perioadă turbulentă. În consecință, moștenirea deciziei privind China a fost o uriașă doză de simpatie din partea googlerilor din toată lumea și moștenirea procesului cumpănit prin care a fost luată decizia a fost reafirmarea setului de principii care guvernează modul în care ar trebui luate deciziile dificile.

Decideți pe baza datelor

Unul dintre progresele cu cel mai accentuat caracter transformator în Secolul Internetului este capacitatea de a cuantifica orice aspect al afacerii. Deciziile bazate mai demult pe opinii

subiective și dovezi anecdotice se bazează acum în principal pe date. Companii precum a noastră adună semnalele anonime de la telefoanele mobile pentru a furniza date exacte privind traficul în timp real. Conductele de apă din Londra sunt monitorizate de mii de senzori care reduc pierderile cu 25%.* Fermierii implantează senzori vitelor, care transmit informații despre sănătatea și locul unde se află animalele; fiecare vită transmite aproximativ 200 de megaocteți de date pe an**, permițându-le fermierilor să ajusteze cu precizie cu ce, când și cât de mult își hrănesc vitele. Aceasta este o listă revoluționară pentru vite!

John Dewey, un filosof și scriitor american, a afirmat că: „O problemă formulată bine e pe jumătate rezolvată".*** Pe vremea lui Dewey, adică în a doua jumătate a secolului al XIX-lea și în prima jumătate a secolului XX, formularea corectă a unei probleme presupunea, de obicei, o opinie și o anecdotă. După cum a observat cândva profesorul în științe politice de la Berkeley, Raymond Wolfinger, „pluralul lui anecdotă este date"****, ceea ce înseamnă, în interpretarea noastră, că, dacă nu ai date, nu poți decide. (Wolfinger a observat în continuare că singularul de la date este dată, iar apoi i-a trimis acasă pe studenți, pentru că la acea dată avea o întâlnire romantică.)

---

* Roman Friedrich, Matthew Le Merle, Alex Koster și Michael Peterson, „The Next Wave of Digitalization: Setting Your Direction, Building Your Capabilities" (Booz and Company, 28 iunie 2011) (n.a.).

** Vezi Dave Evans, „The Internet of Things" (Cisco Internet Business Solutions Group, aprilie 2011) (n.a.).

*** Aparent, aceasta era deja o vorbă familiară pe vremea lui Dewey. Vezi Larry A. Hickman, *The Essential Dewey, volumul 2: Ethics, Logic, Psychology* (Indiana University Press, 1998), p. 173 (n.a.).

**** Wolfinger a făcut acest comentariu în timpul unui seminar pe care-l preda la Stanford în 1969 sau 1970. A fost o replică adresată unui student care respinsese o afirmație reală bazată pe date ca fiind o simplă anecdotă. Vezi Nelson W. Polsby, „Where Do You Get Your Ideas?" (*PS: Political Science and Politics*, volumul 26, numărul 1, martie 1993) (n.a.).

De aceea, majoritatea sălilor de conferințe de la Google au două proiectoare. Unul dintre ele este pentru videoconferințe cu birouri din altă parte sau pentru proiectarea notelor de ședință. Celălalt este pentru date. Când se discută despre opțiuni și opinii, începem ședințele cu date. Nu încercăm să convingem cu afirmații de genul „eu cred că". Convingem spunând: „Hai să vă arăt!"

Tendința de a prezenta date este o cale extraordinară de a ucide moartea-cauzată-de-sindromul-PowerPoint. La câte ședințe ați participat, unde primele zece diapozitive sunt pline de cuvinte, iar prezentatorul stă în fața dumneavoastră și pur și simplu le repetă? Oamenii care prezintă un punct de vedere la o ședință nu au nevoie de sprijinul diapozitivelor. Diapozitivele nu ar trebui folosite pentru a conduce o ședință sau a susține un punct de vedere. Ar trebui să conțină pur și simplu date, pentru ca toți să aibă aceleași informații. Dacă datele sunt greșite sau irelevante, nu le puteți cosmetiza cu diapozitive fanteziste. Edward Tufte, superspecialistul prezentărilor și afișărilor de date, susține ideea plasării unui număr mai mare de date pe un număr mai mic de diapozitive: „Raționamentele vizuale se desfășoară, de obicei, mai eficient când informațiile relevante sunt afișate alăturat. Adesea, cu cât sunt mai multe detalii, cu atât lucrurile sunt mai clare și mai bine înțelese".*

E de la sine înțeles, dar pentru că de obicei nu este, o vom spune direct, datele sunt înțelese cel mai bine de cei care sunt mai implicați în respectiva problemă, iar adesea aceștia nu fac parte din conducere. În calitate de lider, e cel mai bine să nu vă pierdeți în detalii pe care nu le înțelegeți, ci mai degrabă să aveți încredere în oamenii inteligenți care lucrează pentru

* Edward Tufte, „PowerPoint Is Evil" (*Wired*, septembrie 2003) (n.a.).

dumneavoastră ca să le înțeleagă. Când luați decizii financiare, de exemplu, nu vă temeți de ABC-urile MBA-urilor și de EBITDA-urile CPA-urilor, DA-urilor, ADR-urilor și RPM-urilor*; concentrați-vă pe ceea ce contează, adică de obicei pe bani lichizi și încasări. (Un aforism folosit frecvent de Eric în timpul discuțiilor pe teme financiare este: „Încasările rezolvă toate problemele cunoscute".) Această afirmație se aplică și deciziilor tehnice, și celor legate de produse. Eric era la un moment dat la o întâlnire cu directorul executiv al unuia dintre partenerii companiei Google. Directorii dezbăteau probleme tehnice și nu o făceau prea bine. La un moment dat, o tânără googleriță, care-i ascultase stând tăcută într-un colț, a păşit în față și a prezentat mai multe date pentru a clarifica poziția companiei Google. La o ședință care colcăia de titulaturi de posturi impresionante, această tânără femeie, care era cea mai nouă în companie, era evident cel mai bine informată persoană din încăpere. În final ea a dus greul zilei, pur și simplu, deoarece înțelegea cel mai bine lucrurile.

Feriți-vă de cei care dau mecanic din cap

Poate sunteți familiarizat cu păpușile care dau mecanic din cap și pe care echipele de baseball le împart adesea în public când participă la meciuri. Jonathan are în biroul său o păpușă care dă din cap mecanic, reprezentându-l pe prinzătorul Buster Posey** de la San Francisco Giants. Ceea ce probabil nu știți este că tipologia oamenilor care dau mecanic din cap este, de asemenea, prevalentă în sălile de conferință, unde aceştia stau în

* Acronime folosite în economia americană (n.t.).

** Buster este prinzător în echipa de baseball San Francisco Giants și a primit în 2012 titlul de Cel mai valoros jucător din liga națională (n.a.).

jurul unei mese dând din cap aproape la unison. Tim Armstrong, director executiv la AOL și fost googler, a botezat acest fenomen „da-ul de complezență". (Când Eric era director executiv la Novell, a dat acestui fenomen propria denumire „încuviințarea Novell".) Cei care dau automat din cap aprobator sunt diferiți de yesmenii clasici, deoarece, spre deosebire de ei, cei care dau mecanic din cap au tendința neplăcută de a se plânge și a se văita sau de a nu suporta lucrul pe care tocmai l-au aprobat, de îndată ce pleacă de la ședință. Asta nu ar face niciodată păpușa care-l reprezintă pe Buster Posey.

Dacă-i determinați pe toți cei prezenți la ședință să spună „da", nu înseamnă că aveți acordul unanim, ci că aveți o grămadă de oameni care spun „da" în mod mecanic. Mulți lideri luptă pentru decizii „luate în consens", dar înțeleg în mod fundamental greșit înțelesul consensului. Pentru cei dintre dumneavoastră care nu ați studiat latina, *cum* înseamnă „împreună cu" și *sentire* înseamnă „să gândești sau să simți", deci consensul înseamnă literalmente „să gândești sau să simți împreună".

Observați că aceasta nu implică în niciun fel unanimitatea; consensul nu înseamnă să-i faceți pe toți să fie de acord cu dumneavoastră. În schimb, conceptul se referă la găsirea celei mai bune idei pentru companie și susținerea ei de către toți.

Pentru a ajunge la această cea mai bună idee, e nevoie de conflict. Oamenii trebuie să dezaprobe și să dezbată punctele lor de vedere într-un mediu deschis, pentru că nu vă veți ralia unei idei înainte ca *toate* posibilitățile să fie dezbătute deschis. Cei care dau din cap mecanic vor încuviința de complezență măsura ce va fi luată, după care vor părăsi încăperea și vor face ce vor ei. De aceea, pentru a ajunge la un consens, e nevoie de alte păreri. Dacă sunteți conducătorul, nu vă spuneți părerea în deschiderea dezbaterii. Sarcina dumneavoastră este să-i permiteți fiecăruia să-și spună părerea, indiferent de rolul

funcțional, ceea ce este mai greu de obținut dacă „șeful" bate un țăruș în pământ.

După cum sună replica vestită a Generalului Patton: „Dacă toți gândesc la fel, atunci cineva nu gândește".* Dacă ați angajat oamenii potriviți, sunt vești bune: există păreri diferite în „rândurile soldaților". Mulți oameni gândesc. Inteligențele creatoare, în special cele aflate la nivelurile de conducere cu cea mai mare vechime, ar trebui să se considere proprietare ale afacerii, și de obicei o fac, nu doar lideri ai sectorului lor strict delimitat. De aceea trebuie să aibă opinii și foarte probabil idei valoroase, chiar și în legătură cu deciziile care depășesc sfera lor de activitate. Încurajați acest lucru, deoarece ajută la crearea unei legături mai strânse între membrii echipei și susținerea mai puternică pentru decizia finală.

Folosirea datelor poate fi utilă pentru a-i face pe toți să intervină în discuție, deoarece nu e ceva personal.** Fiți deosebit de atent la oamenii tăcuți; apelați la unul dintre cei care nu au luat cuvântul încă. Aceștia pot fi oameni care au păreri diferite, dar care se tem să nu fie de acord cu dumneavoastră în public (dar trebuie să-și depășească această teamă), sau pot fi genul timidului genial. Sau poate nu au într-adevăr nimic de spus, caz în care probabil nu au ce căuta la ședință. O tehnică de a stimula

---

* Deși acest citat este de obicei atribuit lui Patton, nu am găsit nicio dovadă directă a faptului că ar fi afirmat vreodată acest lucru, cel puțin nu din memoriile sale, *War As I Knew It*, sau din memorabilul său discurs adresat Armatei a Treia. Pe internet însă, se afirmă că așa a spus, deci trebuie să fie adevărat (am glumit) (n.a.).

** Vezi Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kathwajy și L.J. Bourgeois al III-lea, „How Management Teams Can Have a Good Fight" (*Harvard Business Review*, iulie-august 1997).

Cercetătorii care i-au studiat pe directorii care iau decizii în grup scriu: „Unii directori cred că lucrul cu prea multe date va duce la o intensificare a conflictului interpersonal, prin extinderea plajei problemelor de dezbătut. Am descoperit că dacă sunt mai multe informații e mai bine, dacă datele sunt obiective și actualizate, deoarece încurajează oamenii să se concentreze pe probleme, nu pe personalități... Există o legătură directă între afirmațiile bazate pe fapte și nivelul redus al conflictelor interpersonale" (n.a.).

exprimarea unei opinii este aruncarea câtorva „prostioare", care le permit oamenilor să-și afunde timid degetele de la picioare în apa dezacordului cu șeful. („Cred că ar trebui să turnăm cu toții pe noi acid clorhidric. Păreri?") Faceți tot ce puteți pentru a scoate la iveală toate dezacordurile potențiale la începutul procesului; există o tendință naturală (și validă) de a respinge dezacordurile exprimate târziu în cursul procesului de luare a deciziei.*

După ce fiecare își spune părerea, dezbaterea poate începe și fiecare poate participa la luarea deciziei și-și poate face auzită vocea. Un proces corect, orientat către consens, are elemente de includere (implicându-i pe toți într-o manieră participativă), cooperare (vizând cea mai bună decizie pentru grup, uneori în detrimentul unei minorități sau al unui individ) și egalitate (fiecare membru al echipei contează și-și poate exprima cel puțin temporar dreptul de veto). În primul rând, abordarea este orientată spre soluții: decizia potrivită este cea mai bună decizie, nu decizia de tipul cel mai mic numitor comun, cu care sunt toți de acord. Și nu este întotdeauna soluția *dumneavoastră*. După cum a spus cândva antrenorul Wooden: „Fiți interesat de găsirea celei mai bune căi, nu de impunerea propriei căi".**

Trebuie să știți când să sunați clopoțelul

Abordarea bazată pe conflict funcționează doar dacă este gestionată de un singur factor de decizie care stabilește

---

* Vezi Arie W. Kruglanski și Donna M. Webster, „Group Members' Reactions to Opinion Deviates and Conformists at Varying Degrees of Proximity to Decision Deadline and of Environmental Noise" (*Journal of Personality and Social Psychology*, volumul 61, numărul 2, august 1991) (n.a.).

** John Wooden și Steve Jamison, *Wooden on Leadership* (McGraw-Hill, 2005), p. 2 (n.a.).

încheierea și pune capăt dezbaterilor. Adeseori sunt prea multe date sau datele sunt neconcludente. În asemenea cazuri, oamenii pot dezbate ore întregi, un vârtej temporal care se încheie adesea cu un compromis mediocru și implică mereu un cost de oportunitate uriaș, deoarece, pentru inteligențele creatoare există *întotdeauna* lucruri mai bune de făcut decât să pună la îndoială a *n*-a oară o decizie. Există un moment dincolo de care prelungirea analizei nu va duce la o decizie mai bună. Aceasta este cea mai importantă sarcină a unui factor de decizie: să stabilească un termen, să conducă procesul de decizie, iar apoi să bată gongul final. E ca un grup de copii pe terenul de joacă în timpul pauzei; ei s-ar juca la infinit, dar când sună clopoțelul știu că trebuie să întrerupă jocul și să se îndrepte spre clasele lor. (Sperăm că angajații se comportă mai civilizat și că au o tendință mai mică de a se agăța de barele cuștii maimuței.) Factorul de decizie hotărăște lungimea pauzei, după care sună clopoțelul.*

Antrenorul și mentorul nostru Bill Campbell ne-a spus o poveste de pe vremea când tocmai se alăturase echipei de la Intuit în calitate de director executiv, când a auzit de decizia referitoare la un produs important, care fusese oprit. Șeful care se ocupa de acel proiect strânsese o mulțime de date, dar cifrele erau neconcludente. În concluzie, a dispus realizarea unor cercetări suplimentare. Apoi, după ce nici noul set de date nu s-a dovedit util, a cerut o nouă alimentare cu date. Bill a aflat de acest lucru și a dispus încetarea acestei pierderi de vreme. „Fă *ceva*", i-a spus directorului, „chiar dacă e greșit".

---

* Tocmai gestul de a stabili un termen poate ajuta o echipă să intre în ritm și să ia o decizie în timp util. Vezi Connie J.G. Gersick, „Marketing Time: Predictable Transitions in Task Groups" (*Academy of Management Journal*, iunie 1989). Și Kathleen Eisenhardt, care a studiat îndelung luarea deciziilor în companiile de tehnologie informatică, consideră că echipele de lideri care decid repede iau în calcul de fapt mai multe opțiuni, nu mai puține. Vezi Kathleen M. Eisenhardt, „Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments" (*Academy of Management Journal*, volumul 32, numărul 3, septembrie 1989) (n.a.).

Tom Peters ar denumi atitudinea lui Bill în această situație o „tendință spre acțiune", iar cartea sa *In Search of Excellence* enumeră această competență printre primele zece atribute comune companiilor pe care le-a studiat.* Mulți designeri consideră, de asemenea, că tendința spre acțiune este o forță pozitivă, tendință care cuprinde „esența gândirii unui designer", conform școlii de design de la Stanford (adică d-școala, deoarece „școala de design" nu este o denumire cu un design suficient de bun).** Acesta promovează o abordare pragmatică, bazată pe încercări succesive: dacă nu sunteți sigur că o cale de acțiune este corectă, cel mai bun lucru pe care-l puteți face este să o încercați, apoi să o corectați pe parcurs.***

Unii dintre economiștii comportamentali sunt de părere că tendința spre acțiune poate fi dăunătoare, întrucât poate favoriza luarea în pripă a deciziilor, prea puțin cumpănite, iar în unele situații suntem de acord cu ei. Într-o negociere, de exemplu, regula „RIA" a lui Eric ajută la obținerea celui mai bun rezultat: aveți Răbdare, Informații și Alternative. „R" este deosebit de important. Veți dori să așteptați cât mai mult posibil înainte să urmați o cale de acțiune. Acest lucru este valabil în domenii care sunt în afara sferei afacerilor (sau ar trebui să spunem „șuturi"): portarii de fotbal care trebuie să pareze o lovitură de pedeapsă își pot dubla șansele de a nu primi gol, pur și simplu nefăcând nimic în momentul în care adversarul lovește mingea, în loc să urmeze tendința spre acțiune și să încerce să ghicească dinainte în ce parte va trimite adversarul mingea și

---

* Vezi Thomas J. Peters și Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (Harper & Row, 1982) (n.a.).

** Școala se numește oficial Institutul de Design Stanford (n.a.).

*** Vezi Ingo Rauth, Eva Koppen, Birgit Jobst și Cristoph Meinel, „Design Thinking: An Educational Model Towards Creative Confidence" (*Proceedings of the 1st International Conference on Design Creativity*, 2010) (n.a.).

să plonjeze în acea direcție.* Astfel portarii pot învăța mai multe de la piloți, aceștia fiind antrenați să nu acționeze instantaneu în caz de urgență, ci să aștepte o clipă pentru a evalua situația înainte să decidă ce au de făcut.

Sarcina celui care ia decizii este să stabilească bine sincronizarea. Arată tendința spre acțiune oprind dezbaterile și analizele care nu mai sunt valoroase și începând să ralieze echipa în jurul deciziei. Nu deveniți însă sclavul caracterului intempestiv al unei decizii. Fiți flexibil până în ultimul moment posibil.

Luați mai puține decizii

Când Eric s-a alăturat echipei de la Google, era foarte conștient de poveștile nu foarte încurajatoare ale directorilor executivi angajați de fondatori la companiile lor. De obicei, fondatorul îl angajează pe directorul executiv, în final au un dezacord pe o problemă fundamentală, consiliul de conducere îl susține pe unul dintre ei, iar celălalt pleacă. Exemplul clasic este al lui Steve Jobs care l-a angajat pe John Sculley, un director de la Pepsi, pentru a-i urma ocupând postul de director executiv la Apple în 1983. Cei doi au intrat în conflict și Sculley (susținut de consiliul de conducere) l-a demis pe Steve în 1985.**

---

* Dacă jucătorul care execută o lovitură de pedeapsă presupune că portarul cu tendință spre acțiune va plonja într-o direcție sau alta la momentul în care lovește mingea, poate trimite pur și simplu mingea pe mijlocul porții, aceasta fiind o lovitură ușor de executat. Vezi Michael Bar-Eli, Ofer H. Azar, Ilana Ritov, Yael Keidar-Levin și Galit Schein, „Action Bias Among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Penalty Kicks" (*Journal of Economic Psychology*, octombrie 2007). Pentru o analiză a asemănării dintre acest caz de tendință spre acțiune și tendința spre acțiune în luarea deciziilor de a investi, vezi Carl Richards, „In Soccer and Investing, Bias Is Towards Action" (blogul *Bucks, New York Times*, 13 mai 2013) (n.a.).

** Vorbind la o conferință din 2013, Sculley a reflectat asupra deciziei de a-l demite pe Jobs: „Nu aveam suficient de multă experiență la acea vreme pentru a aprecia cu adevărat cât de diferit este rolul unui lider care modelează un domeniu de activitate așa cum au făcut Bill Gates

Pentru a evita o soartă similară când a venit la Google, Eric a decis să-i lase pe Larry și pe Serghei să facă tot ce știu ei mai bine, în timp ce el urma să se concentreze mai mult pe lucrurile necesare clădirii unei companii cu un asemenea ritm incredibil, astfel încât să poată continua să funcționeze eficient și util. Scenariul unui triumvirat la conducere era o schimbare atât de mare, încât Larry și Serghei l-au descris în detaliu în scrisoarea care a însoțit OPI-ul companiei Google din 2004. De fapt, împărțirea responsabilităților trioului a fost extrem de utilă. În scrisoare se afirma că Eric „se concentrează pe managementul vicepreședinților noștri și pe departamentul de vânzări. Serghei se concentrează pe partea de programare și încheierea afacerilor. [Larry se concentrează] pe partea de programare și managementul de produs", precum și că trioul se reunea zilnic (situație care a continuat mare parte din perioada în care rolul lui Eric s-a rezumat la funcția de director executiv). Cel mai important este că documentul afirma faptul că aranjamentul „dă rezultate pentru că avem enorm de multă încredere și respect unul pentru celălalt și, în general, gândim la fel".

Acestea au funcționat foarte bine atâta vreme cât cei trei au avut aceeași părere pe problemele-cheie, lucru care se întâmpla de cele mai multe ori. Uneori s-a ajuns însă la situații spinoase; când ai trei lideri cu voințe puternice, uneori aceștia vor avea păreri diferite. În acele situații ideea lui Eric de a ajunge la o rezoluție bună se asemăna cu ideea sa generală privind luarea deciziilor: identificarea problemei, purtarea unei discuții (doar între ei trei) și stabilirea unui termen pentru

---

sau Steve Jobs, față de situația în care se află un concurent dintr-un domeniu obișnuit, sau dintr-o companie publică, unde nu faci greșeli, pentru că, dacă pierzi, ai zburat... Impresia mea este că rezultatul ar fi putut fi altul." Vezi Daniel Terdiman, „John Sculley Spills the Beans on Firing Steve Jobs" (CNET, 9 septembrie 2013) (n.a.).

ajungerea la o concluzie. Și adeseori adăuga un corolar: să-i lăsăm pe fondatori să decidă.

Tendința unui director executiv și în special (vorbind din experiență) a unui nou director executiv, care încearcă să facă impresie într-o companie condusă de fondatori, este să producă prea multe valuri. Este greu să-i verifici acelui director executiv egocentrismul când intră pe ușă și să-i lași pe alții să ia deciziile, dar exact asta trebuie făcut. În general, când sunteți director executiv, ar trebui să luați foarte puține decizii. Lansările de produse, achizițiile, problemele de ordine publică, sunt toate decizii pe care ar trebui să le ia, sau măcar să le influențeze major, directorul executiv. Există însă multe alte probleme în care este bine să-i lăsați pe ceilalți lideri din companie să decidă și să interveniți doar dacă știți că fac o foarte mare greșeală. În concluzie, o aptitudine-cheie pe care trebuie să o dezvoltați ca director executiv sau ca lider cu vechime al unei companii este să știți ce decizii să luați și ce decizii puteți lăsa să-și urmeze cursul fără intervenția dumneavoastră.

Această competență este și mai importantă când vă găsiți în situația în care se afla Eric conducând o companie împreună cu doi fondatori inteligenți, foarte activi și extrem de respectați. De exemplu, la o ședință de revizuire a unui produs Eric, Serghei și Larry au avut un dezacord referitor la o funcție-cheie a unui nou produs. La ședință participau aproximativ douăzeci de oameni, iar după câteva minute Eric a suspendat discuția în contradictoriu, după care au reluat discuția mai târziu, în acea după amiază, doar ei trei. Atunci Eric a descoperit că ambii fondatori nu numai că nu erau de acord cu el, dar nu erau de acord nici măcar între ei. Atunci Eric a spus că îi va lăsa pe cei doi fondatori să decidă, dar erau nevoiți să ia o hotărâre până a doua zi. Când a ajuns a doua zi la prânz în biroul pe care-l împărțeau în clădirea 43, Eric i-a întrebat:

— Care dintre voi a câștigat?
Răspunsul a fost tipic:
— De fapt, am venit cu o nouă idee.
S-a dovedit a fi cea mai bună soluție și decizia a fost luată.

Întâlniți-vă zilnic

Unul dintre aspectele frustrante ale ipostazei de lider al inteligențelor creatoare este cât de puțină putere aveți efectiv. Priviți ce am scris până acum în acest capitol. Chiar dacă sunteți directorul executiv al unei companii, nu puteți bate pur și simplu cu pumnul în masă și dicta decizii (de fapt, puteți, dar dacă acesta este *modus operandi*, veți pierde rapid majoritatea inteligențelor creatoare) și, de fapt, nici nu ar trebui să luați multe decizii. În schimb, trebuie să analizați date și să orchestrați consensul, încurajând dezbaterile, iar apoi, știind, printr-o aptitudine divină, momentul exact la care ar trebui să opriți dezbaterea și să luați decizia. Ipostaza dumneavoastră vă face oarecum să jinduiți după vremurile de demult, când Darth Vader putea de unul singur să sufoce pe cineva cu puterea Forței, după care să distrugă o planetă.

Totuși mai este un lucru pe care liderii îl pot controla, iar acesta este calendarul companiei. Când vă confruntați cu luarea unei decizii importante, utilizarea puterii de lider prin care puteți organiza cu regularitate ședințe este cu adevărat valoroasă. Dacă o decizie este destul de importantă, ședințele ar trebui să fie zilnice. Planificarea ședințelor cu această frecvență le arată tuturor importanța deciziei ce urmează a fi luată. Mai există însă un beneficiu simplu: când organizați zilnic ședințe, petreceți mai puțin timp la fiecare ședință reluând lucrurile discutate la ședința anterioară, deoarece

lucrurile sunt proaspete în memoria tuturor. Astfel aveți mai mult timp la dispoziție pentru a lua în calcul noi date sau opinii.

Eric folosea această abordare cu rezultate bune în 2002, când Google negocia o afacere cu AOL, pentru a deveni motorul de căutare și de reclame al portalului care se bucura de foarte multă popularitate. Era o negociere dificilă, iar Eric era deosebit de preocupat de implicarea financiară pe care urma să și-o asume Google. AOL avea o mulțime de companii care-și făceau reclamă pe platforma ei și care nu-și făceau încă reclamă pe Google, așa că afacerea avea o valoare strategică deosebită: urma să-i aducă pe platforma noastră pe toți acești clienți care-și făceau reclamă. Cu toate acestea, Eric simțea că, pentru o companie mică precum a noastră, era copleșitor să ne înhămăm la așa ceva.

Omid Kordestani, directorul departamentului nostru de vânzări, a condus negocierile cu AOL, care fuzionase cu Time Warner la începutul lui 2001 și-și dorea nespus venitul pe care i l-ar fi adus această afacere. Omid a convenit cu Eric că nu ar trebui să acceptăm condițiile puse de AOL. Larry și Serghei doreau însă să-și asume riscul; întotdeauna fuseseră de părerea că a fi agresiv de generos cu partenerii în ceea ce privește împărțirea veniturilor era o atitudine în cele din urmă benefică pentru companie. („Dacă nu ne face să dăm faliment mai întâi", gândea Eric când cei doi fondatori și-au exprimat părerea.) David Drummond, șeful departamentului juridic al companiei, a fost de acord cu ei, la fel și consiliul de conducere, care era de părere că se poate oricând împrumuta pentru a acoperi orice lipsă de lichidități. Dezacordul dintre cei trei lideri era real, iar echipa nu făcea prea multe progrese în timpul ședințelor. În următoarele șase săptămâni, echipa s-a reunit zi de zi, la ora 16:00, pentru a dezbate afacerea cu AOL.

La sfârșitul acelei perioade, urmau să ia o decizie și să încheie negocierile cu AOL, într-un fel sau altul.

La început, nu au făcut prea multe progrese, dar întreaga corvoadă de a repeta aceleași argumente zi de zi a dat pinteni echipei să se afunde și mai mult în cercetarea datelor pe care le aveam, privind modul în care funcționa motorul nostru pentru reclame, iar în cursul săptămânilor am efectuat analize care au demonstrat că afacerea nu era atât de riscantă pe cât ne părea inițial. Am început să ne dăm seama că ne-o putem permite și aveam dreptate. Am încheiat afacerea, în esență, în condițiile celor de la AOL, iar performanțele noastre au depășit toate garanțiile. La momentul negocierilor nimeni nu știa însă că lucrurile aveau să se desfășoare astfel; am ajuns la răspunsul corect printr-un proces riguros, îndelungat, în care am luat în considerare toate detaliile. A fost o decizie extrem de importantă, iar atunci când luați în calcul ceva ce este fundamental pentru existența companiei, trebuie să vă întâlniți zilnic.

Amândoi aveți dreptate

Există o greșeală pe care o fac oamenii de știință și cei din domeniul tehnicii. Credem că, dacă am prezentat un punct de vedere inteligent și cumpănit, bazat pe date și pe o analiză inteligentă, oamenii se vor răzgândi. Nu este adevărat. Dacă doriți să schimbați comportamentul altora, trebuie să-i sensibilizați, nu doar să câștigați un duel verbal. Numim asta regula Oprah Winfrey. (Este, de asemenea, modul în care acționează politicienii buni, dar Oprah face acest lucru mai bine decât oricine.)*

* Această regulă îi aparține de fapt lui Aristotel, ale cărui discuții despre apelul la *logos* (argument), *etos* (caracter) și *pathos* (emoție) au influențat nenumărați politicieni, avocați pledanți și agenți de vânzări. Vezi traducerea de George A. Kennedy, *On Rethoric: A Theory of*

Când companiile sunt conduse de inteligențe creatoare și de oameni care se ocupă de produse, aceștia trebuie să învețe regula lui Oprah. Altfel, sunt apți să ia decizii bune, dar nu reușesc să le execute bine.

Există un truc simplu pentru a reuși. Când încheiați o dezbatere și luați o decizie care nu se bucură de susținere 100%, rețineți următoarele trei cuvinte: „Amândoi aveți dreptate". Pentru a se dedica emoțional unei decizii cu care nu sunt de acord, oamenii trebuie să știe că sunt elemente valabile și în molozul poziției lor perdante. Acest aspect asigură un impuls emoțional; oamenilor le place să li se spună că au dreptate. Din fericire, este adesea adevărat, întrucât, într-un grup de inteligențe creatoare, de obicei sunt puncte de vedere valabile în opinia fiecăruia. Arareori greșește un om inteligent în proporție de 100%.

Apoi, după ce i-a liniștit pe cei care au pierdut în confruntarea ideilor și a pus în cuvinte ce trebuie făcut, factorul de decizie trebuie să se asigure că toți cei implicați fac unul din două lucruri: nu sunt de acord cu concluzia, dar se obligă să o urmeze, sau se delimitează *public*. Dacă se află în cea de-a doua categorie, cel care se opune trebuie să-i comunice factorului de decizie motivele obiecțiilor sale, cum și în ce măsură intenționează să se delimiteze. („Îmi pare rău, dar tot nu cred că aceasta este decizia corectă pentru că... Dacă am afla ce părere are Barack?") Delimitarea publică este o opțiune acceptabilă și ar trebui încurajată, pentru că, dacă nu faceți acest

---

Civic Discourse (Oxford University Press, 1991), pp. 37–38. Oprah este însă cea care apelează la acest model, în fiecare apariție a ei la TV și fiecare discurs de deschidere pe care-l transmite publicului. „Trebuie să-mi spui povestea astfel încât oamenii să simtă ceva", spune ea. „Oamenii vor să facă ceva doar după ce simt ceva." Vezi „Oprah Winfrey Talks to Dan Pink, partea a doua" (https://www.youtube.com/watch?v=kRfT8ujRfOA).(https://www.youtube.com/watch?v=kRfT8ujRfOA) (n.a.).

lucru, oricum opoziția se va manifesta, doar că va fi cu mai multă ranchiună.

Fiecare ședință are nevoie de un mediator

Forumul destinat adoptării deciziilor este aproape întotdeauna o ședință, care probabil este cea mai urâtă dintre practicile de afaceri, exceptând *Secret Santa*. Oamenii se plâng de ședințe și de faptul că acestea reprezintă o mare pierdere de timp, dar, în realitate, o ședință *bine condusă* este un lucru extraordinar. Este cel mai eficient mod de a prezenta date și opinii, de a dezbate probleme și, da, de a lua decizii. Observați că am scris cu caractere înclinate *bine condusă*, deoarece majoritatea ședințelor numai bine conduse nu sunt. O ședință prost condusă – și probabil nu mai trebuie să vă spunem acest lucru – este o uriașă și demoralizantă pierdere de timp.

Informaticienii urăsc ineficiența, așa că, de-a lungul anilor, echipa lui Eric a stabilit o serie de reguli pentru organizarea ședințelor, pe care le considerăm foarte eficiente:

La fiecare ședință ar trebui să participe un singur mediator sau factor de decizie. La fiecare etapă a procesului trebuie să existe un factor de decizie clar stabilit, care-și pune credibilitatea la mezat. O ședință la care participă două grupuri de egali în rang, adesea nu duce la un rezultat bun, deoarece la final se ajunge la un compromis, în loc să fie adoptată cea mai bine gândită decizie. Includeți o persoană cu vechime mai mare drept factor de decizie.

Factorul de decizie trebuie să fie accesibil. Acesta sau aceasta trebuie să convoace ședința, să se asigure că materialele pentru ședință sunt bune, să stabilească obiectivele ședinței, să stabilească cine vor fi participanții și să împartă agenda (dacă e

posibil) cu cel puțin douăzeci și patru de ore în avans. După ședință, factorul de decizie (nu altcineva) trebuie să rezume deciziile luate și acțiunile, prin câte un e-mail adresat fiecăruia dintre participanți, precum și tuturor celor care mai trebuie informați, în decurs de patruzeci și opt de ore.

Chiar dacă o ședință nu este destinată luării deciziilor, de exemplu, are ca scop informarea privind soluțiile obținute prin brainstorming, trebuie să aibă un mediator foarte clar stabilit. Și, în acest caz, mediatorul trebuie să se asigure că sunt invitați la ședință oamenii potriviți, că există o ordine de zi clară, că activitatea necesară pregătirii ședinței a fost încheiată din timp și că acțiunile care trebuie întreprinse sunt transmise cu promptitudine.

Ședințele nu sunt ca agențiile guvernamentale; ar trebui să fie ușor de desființat. Orice ședință trebuie să aibă un scop, iar dacă acel scop nu este bine definit sau dacă ședința nu reușește să-și atingă scopul, poate că ședința ar trebui anulată. Factorul de decizie trebuie să-și pună întrebările dificile: este ședința în continuare utilă? Are o frecvență prea mare sau insuficientă? Obțin oamenii informațiile de care au nevoie?

Ședințele ar trebui organizate astfel încât să aibă un număr gestionabil de participanți. Nu mai mult de opt persoane, cel mult zece (dar descurajăm serios colectivele mai numeroase). Toți cei din încăpere ar trebui să-și poată spune părerea. Dacă mai multe persoane trebuie să afle rezultatul ședinței, asigurați-vă că există un proces de comunicare a rezultatelor, în loc să-i aduceți la ședință ca observatori, ceea ce reduce calitatea ședinței și capacitatea oamenilor de a vorbi deschis.

Participarea la ședințe nu este un indiciu al importanței. Dacă nu este necesară prezența dumneavoastră, plecați sau, mai bine, scuzați-vă din timp. Acest lucru este valabil în special în cazul ședințelor cu clienții sau cu partenerii. De multe ori am

intrat într-o ședință „restrânsă" cu un director cu vechime al unuia dintre clienții noștri sau al uneia dintre companiile partenere, pentru a găsi încăperea plină de oameni. Nu putem face nimic în cazul în care clientul simte nevoia să-și aducă întregul colectiv la ședință, dar încercăm să controlăm participarea, în ceea ce ne privește. Aproape întotdeauna este mai bine să participe mai puțini oameni la ședință.

Cronometrarea duratei ședinței contează. Începeți ședințele la timp. Terminați-le la timp. Lăsați suficient timp la sfârșit, pentru a rezuma concluziile și acțiunile de întreprins. Dacă ședința și-a atins scopul înainte de expirarea timpului alocat acesteia, încheiați-o devreme. Rețineți, suntem oameni: planificați pauze de prânz sau pentru gustare și respectați angajații care lucrează după alt fus orar. Și lor le place să-și petreacă timp cu familia. Aceste gesturi de curtoazie firești sunt prea adesea uitate. Acordându-le atenție, veți câștiga respectul angajaților și al colegilor.

Dacă participați la o ședință, fiți atent la ședință. Nu e bine să faceți simultan mai multe lucruri. Dacă sunteți la o ședință și folosiți telefonul sau calculatorul portabil pentru altceva decât obiectul ședinței, e clar că timpul dumneavoastră este mai bine petrecut în altă parte. Toți cei care participă la o ședință ar trebui să se concentreze asupra ședinței, iar dacă oamenii trebuie să participe la atât de multe ședințe încât nu-și mai pot face treaba, atunci soluția e simplă: stabiliți priorități și participați la un număr mai mic de ședințe.

Dintre toate aceste reguli, ultima a fost cel mai dificil de implementat pentru noi. La propria noastră ședință de personal, participanții au ignorat atât de des rugămințile noastre de a închide telefoanele mobile, încât am fost nevoiți să renunțăm. Totuși este o regulă bună!

Regula spinării calului

Datorită formației lor, avocații sunt genul de oameni care privesc în urmă. Această atitudine are sens, pentru că o mare parte din legislație se bazează pe situații precedente: ceea ce s-a întâmplat înainte dictează ce e acceptabil pentru a merge înainte. Avocații sunt, de asemenea, oameni care nu suportă asumarea riscurilor. Și această atitudine are sens, deoarece există foarte mulți avocați specializați pe drept comercial, care lucrează în birouri de avocatură, iar sarcina unui birou de avocatură care lucrează cu o corporație este să-i țină pe clienții ei departe de probleme. În consecință, când le cereți celor mai mulți dintre avocați să evalueze o situație, dacă acea situație este 99 la sută bună și 1 la sută discutabilă, ei vor petrece cea mai mare parte a timpului pentru a analiza partea discutabilă.

Următorul indicator este un bun exemplu. Jonathan i-a făcut o poză într-o zi când a traversat strada pentru a vedea terenurile de sport pe care Google tocmai le deschisese. Indicatorul cuprindea o hartă a terenurilor, dar un sfert din spațiul ei este ocupat de un text juridic privind neasumarea vreunei responsabilități, prin care se spune în esență că, dacă te rănești pe aceste terenuri, nu ne poți da în judecată. (Un avocat care ar citi propoziția mea dinainte, ar începe să corecteze interpretarea noastră privind cuvintele alese folosite pentru formularea juridică a textului de pe indicator. Vă rog, opriți-vă!) Un avocat bine intenționat, care privește în urmă și urăște riscurile, a decis că, deși googlerii care folosesc terenurile sunt adulți inteligenți, tot există o șansă infinitezimală ca unul dintre ei să calce strâmb pe teren, luxându-și glezna, după care să dea în judecată compania Google. Așadar, și mai mult limbaj juridic de lemn și concepte moarte ne umbresc peisajul. Și avocații pot fi inteligențe creatoare și, de aceea, am fost surprinși să vedem

acest indicator la Google. Abordarea juridică bazată pe privirea în urmă, care evită cu orice preț riscurile, atât de frecvent întâlnită în Statele Unite, nu funcționează în Secolul Internetului, când afacerile evoluează într-un ritm care este cu câteva ordine de mărime mai rapide decât al schimbărilor juridice. O companie care funcționează pe bază de inteligențe creatoare și care încearcă să inoveze va fi norocoasă dacă are dreptate în 50% dintre cazuri, ceea ce poate constitui o problemă pentru un avocat a cărui toleranță la risc se reflectă în numere cu o singură cifră.

De aceea, când au structurat departamentul juridic al companiei Google, David Drummond și colegii săi, Kulpreet Rana și Miriam Rivera, au creat un mediu în care avocații își abordau sarcinile în mod diferit. Consilierului nostru general curent, Kent Walker, îi place să numească această abordare „legea spinării calului". Priviți orice film western vechi (nouă ne place *Butch Cassidy și Sundance Kid*; Eric e Butch, pentru că gândește bine, iar Jonathan e Sundance, deoarece e rapid în mânuirea pistolului, dar, din păcate, nu la fel de precis ca spărgătorul de bănci jucat de Redford). În orice film de acest gen există scena în care un cowboy călărește pe calul său și se oprește scrutând zările pentru a decide ce are de făcut. Kent își sfătuiește avocații să procedeze similar: în anumite situații este adesea suficient să urci pe cal (de obicei, vorbind la figurat), să faci o evaluare succintă a situației, după care să o ștergi rapid. Deși multe decizii (de exemplu, o achiziție majoră, o problemă de respectare a legii) pot necesita o analiză detaliată, nu trebuie să aveți sentimentul că trebuie să descălecați de fiecare dată și să petreceți săptămâni în șir redactând o scrisoare juridică de cincizeci de pagini cu toate lucrurile care ar putea merge prost și ce s-ar întâmpla în aceste cazuri. La debutul unui nou proiect, analiza oricum nu poate fi 100% corectă. În acele situații, nu e treaba avocatului să acopere în detaliu fiecare aspect posibil; sarcina sa e să scruteze un viitor imprevizibil și să ofere îndrumări rapide, de specialitate, liderilor comapaniei care iau deciziile. După care, hop în șa, partenere!

Regula spinării calului funcționează doar dacă avocatul face parte din echipele de afaceri și de produs, nu este doar solicitat ocazional. Regula se aplică doar în cazul avocaților care au o anumită plămadă și de aceea, la începuturile companiei, am încercat să angajăm mai mult generaliști decât specialiști și ne-am împărțit eforturile de recrutare adresându-ne

companiilor, birourilor de avocatură și chiar organizațiilor non-profit (dar arareori am angajat avocați direct de pe băncile facultății). Întrucât problemele juridice se acumulează atunci când te miști rapid și transformi domenii de activitate, este util întotdeauna să faci ceea ce trebuie pentru consumatori și clienți.

Petreceți 80 la sută din timpul dumneavoastră pentru 80 la sută din venit

Una dintre cele mai importante decizii pe care le ia orice lider de companie este modul în care își petrece timpul. Când Eric a devenit director executiv la Novell, în 1997, a primit un sfat extraordinar de la Bill Gates: petrece 80 la sută din timpul tău pentru 80 la sută din venit. Această regulă poate fi însă foarte greu de urmat. La Novell, preocuparea de bază a companiei era pentru suita de produse software NetWare, care permite crearea de rețele locale, care cuprindeau PC-uri și stații de lucru. Eric și echipa sa erau însă entuziasmați de dezvoltarea unui nou produs (NetWare Directory Services, sau NDS) care asigura un punct de gestionare central și acces la resurse de rețea, cum ar fi persoane, grupuri, imprimante și stații de lucru. NDS avea categoric un potențial mare de dezvoltare, întrucât rețelele proliferau și era dificil pentru Eric și echipa sa să reziste tentației de a petrece mai mult timp lucrând la el.

Echipele de conducere subestimează adesea durata până când venitul generat de un nou produs începe să se acumuleze. Acel mic produs nou și strălucitor poate părea mult mai interesant decât produsele de bază vechi și plicticoase pe care se bazează compania, dar cele din a doua categorie achită facturile și, dacă faceți o greșeală în privința lor, probabil nu vă veți putea reveni. Chiar dacă Eric credea că urmează sfatul lui Bill,

interesându-se de NDS, privind retroactiv, crede că ar fi trebuit să dedice mai mult timp produsului NetWare.

Trebuie să vă concentrați asupra obiectului fundamental al activității companiei dumneavoastră. Trebuie să-l iubiți.

Trebuie să aveți un plan privind succesorul dumneavoastră

A iubi o companie înseamnă să ai un plan în cazul în care o părăsești, dar liderii neglijează adesea să se gândească cine le va urma. În majoritatea companiilor, succesorul dumneavoastră este probabil deja în companie, doar că încă nu v-ați dat seama cine este. (Situația lui Eric, al cărui succesor a fost cel care l-a angajat, este rară!) Multe companii înțeleg corect ideea, dar sincronizarea nu funcționează: ele îl identifică pe fratele dumneavoastră, cineva dispus să vă preia responsabilitățile în câțiva ani, pe când ar trebui să identifice fiul, cineva care ar putea prelua sarcinile dumneavoastră peste un deceniu. Sau se blochează căutând printre cei o sută de angajați cu cea mai mare vechime din companie, nu printre cei o sută cu cel mai mare potențial. Abordarea corectă este să căutați mințile creatoare cele mai remarcabile, care urcă deja rapid treptele ierarhiei companiei. Puneți-vă întrebarea: ar putea vreunul dintre aceștia să conducă compania peste zece ani? Dacă răspunsul este „da", recompensați-i bine și asigurați-vă că au o carieră ascendentă. Pierderea acestor angajați cu potențial mare (în special în favoarea concurenței) este extrem de costisitoare pentru companie, deci fiți implicat și agresiv în eforturile dumneavoastră de a-i păstra mulțumiți. Poate nu veți reuși întotdeauna, dar beneficiile succeselor cântăresc mult mai mult în balanță decât rateurile.

Apoi mai este experiența interesantă de a realiza planul de succesiune. Superstarurile aflate în ascensiune devin mai inteligente cu trecerea timpului, dar generația aflată în frunte le consideră în continuare nesăbuite, lipsite de experiență și, desigur, nu suficient de înțelepte pentru a prelua conducerea. Soluția este ca liderul să-și aducă aminte cum a fost el la vârsta acestora.

Când Google se pregătea pentru OPI, Eric, Larry și Serghei și-au luat angajamentul ca toți trei să lucreze unul pentru altul pentru cel puțin următorii douăzeci de ani. Eric a presupus întotdeauna că fie Larry, fie Serghei va fugi într-un final de la companie – probabil Larry, care fusese anterior director executiv. Era doar o problemă de timp. Acel moment a venit la începutul lui 2011, când Eric, Larry și Serghei au decis ca Larry să se rezume la a fi director executiv la Google. A fost decizia corectă pentru companie și pentru trio, dar Eric era puțin nesigur. În fond, el era mai vârstnic și mai înțelept! Mai apoi Eric a început să-și amintească cum era el la vârsta lui Larry: pe atunci Larry avea aproape 38 de ani, iar la acea vârstă Eric simțea că poate conduce o companie (avea 41 de ani când a preluat conducerea la Novell). A fost puțin surprinzător, dar urmând firul gândurilor, Eric și-a dat seama că Larry era foarte pregătit și urma să aibă mare succes în calitate de director executiv la Google.

Cei mai buni atleți ai lumii au nevoie de antrenori și dumneavoastră, nu?

În vara lui 2002, când Eric ocupa de aproximativ un an postul de director executiv la Google, a scris o autoapreciere a performanțelor sale și a împărtășit-o echipei. Documentul includea elemente de bază („elaborat procese comerciale adecvate"), obiective pentru anul următor („intrat în viteză fără a compromite viitorul") și zone de activitate în care ar fi putut da rezultate mai bune. Ultima categorie cuprindea câteva idei, dar o singură autocritică iese în evidență ca fiind cea mai importantă:

Bill Campbell a fost extrem de util antrenându-ne pe toți. Privind în urmă, consider acum că rolul său a fost necesar încă de la început. Ar fi trebuit să încurajez această structură mai devreme, la modul ideal în momentul în care am venit la Google.

Aceasta era o schimbare de atitudine cu 180 de grade față de cea din urmă cu un an: când Eric a început să lucreze la Google, John Doerr, un membru al consiliului, a propus ca Eric să lucreze cu Bill ca antrenor. Replica lui Eric a fost: „Nu am nevoie de un antrenor. Știu foarte bine ce fac".

Ori de câte ori vedeți concurând un atlet de clasă mondială, puteți fi sigur că în spatele succesului său se află un antrenor extraordinar. Nu că antrenorul ar fi un practicant mai bun al acelui sport decât jucătorul, de fapt, aproape niciodată nu se întâmplă așa. Antrenorii au însă o altă abilitate: ei pot observa jucătorii în acțiune și le pot spune cum să fie mai buni. Atunci de ce în lumea afacerilor antrenorii sunt atât de rar întâlniți? Suntem toți ca Eric când s-a angajat la Google, atât de încrezători în forțele proprii încât nu ne putem imagina că există cineva care ne poate ajuta să dăm rezultate mai bune? Dacă e așa, această atitudine este greșită. Ca lider de companie aveți nevoie de un antrenor.

Primul ingredient al unei antrenări reușite este ca învățăcelul să dorească să asculte și să învețe. La fel cum există atleți greu de

antrenat, există și directori greu de antrenat. După ce depășesc însă această reticență inițială, descoperă că există întotdeauna lucruri noi de învățat. Antrenorii de afaceri, la fel ca toți antrenorii, sunt în esență dascăli, iar Bill Campbell, cel mai bun antrenor din companie, ne spune că, după părerea lui, managementul este o aptitudine care poate fi deprinsă.

Pentru Jonathan, cursurile au început exact când Larry Page numea planul de produse încorsetat, creat de Jonathan, „prostesc". În următoarea săptămână, Jonathan stătea în biroul antrenorului Campbell, întrebându-se de ce s-a alăturat acestei companii start-up haotice, cu gândul la demisie. Nu-ți da demisia, l-a implorat Bill. Rămâi. Poate chiar vei învăța ceva.

Pentru acest îndemn și pentru tot ce ai făcut pentru noi, îți mulțumim domnule antrenor.

Comunicații – fiți un ruter extrem de bun

Pe la începutul carierei sale la Google, Jonathan purta o conversație cu unul dintre ingineri, care se mira de înclinația lui Jonathan de a răspunde imediat mesajelor e-mail și de a trimite răspunsul său unui număr atât de mare de googleri. Inginerul era nedumerit de ceea ce el interpreta ca fiind o stabilire incorectă a priorităților; evident cineva care răspunde atât de repede și de mult la e-mailuri și este atât de prolific în ceea ce privește răspândirea informațiilor nu este deloc un om suficient de ocupat. Așa că i-a aruncat lui Jonathan în față într-un acces de enervare: „Ești doar un ruter costisitor!" Replica se voia o insultă, pentru că un ruter este un dispozitiv de rețea relativ elementar, a cărui principală sarcină este să mute pachete de date dintr-un loc în altul. Jonathan a luat înțepătura ca pe un compliment.

Iată un mod de a ilustra comunicațiile dintr-o companie: imaginați-vă o clădire de douăzeci de etaje. Vă aflați la un etaj de la mijloc, să presupunem că vă aflați la etajul zece și stați pe balcon. Numărul de oameni de la fiecare etaj scade pe măsură ce urcați în clădire; etajul de sus este ocupat de o singură persoană, pe când cel de la bază („nivelul de la intrare") are hoarde de oameni. Să ne imaginăm că stați în balcon în timp ce persoana aflată deasupra, să o numim „șefa" dumneavoastră, strigă ceva și scapă câteva documente. Le prindeți cu atenție, ca să nu le zboare vântul, și le duceți înăuntru pentru a le citi. Sunt câteva idei bune acolo și analizați cu atenție câteva foi pe care credeți că ar trebui să le vadă oamenii de la etajul nouă, date

fiind granițele atent prestabilite ale posturilor lor. Reveniți pe balcon și aruncați aici o foaie, acolo un paragraf, echipei dumneavoastră de dedesubt, care le consumă ca și când ar fi proverbiala apă rece dată unui suflet însetat.* După ce termină, se întorc în clădire și încep ritualul lor de analiză, în beneficiul însetaților de la opt. Între timp, sus la unsprezece, șefa dumneavoastră reia procesul. Iar sus la douăzeci... ei bine, cine știe ce face tipul de la douăzeci?

Acesta este fluxul tradițional al informațiilor în majoritatea companiilor. Eșaloanele superioare de conducere strâng informații și decid cu grijă ce fragmente de informații să distribuie celor care se spetesc dedesubt. În această lume, informațiile sunt adunate pentru a fi folosite ca un mijloc de a deține controlul și puterea. După cum observă oamenii de știință James O'Toole și Warren Bennis, mulți oameni de afaceri care se ridică pe poziții de putere adesea ajung acolo „nu pentru competențele lor de muncă în echipă, ci pentru capacitatea lor de a concura cu succes împotriva colegilor din colectivul executiv, ceea ce doar încurajează tezaurizarea informațiilor".** Situația ne amintește de aparatcicii comuniști din Uniunea Sovietică, care păstrau toate copiatoarele de birou încuiate cu două lacăte în spatele unor uși din oțel, ca nu cumva cineva să folosească minunile fotocopierii pentru a crea un exemplar neautorizat al planului cincinal al producției de cereale.*** Majoritatea managerilor gândesc la fel ca acei birocrați ai erei sovietice: sarcina lor este să analizeze

---

* Literalmente proverbial, ca în Proverbe 25:25: „Ca apa rece pentru un suflet însetat: așa sunt veștile bune dintr-o țară îndepărtată". Vezi *Biblia, versiunea regelui Iacob, ediția a patruzecea (Oxford University Press*, 2010), p. 38 (n.a.).

** James O'Toole și Warren Bennis, „What's Needed Next: A Culture of Candor" (*Harvard Business Review*, iunie 2009) (n.a.).

*** Michael Parks, „Soviets Free the Dreaded Photocopier" (*Los Angeles Times*, 5 octombrie 1989) (n.a.).

informațiile și să le distribuie cu parcimonie, pentru că, evident, nu poți avea încredere în tinerii care agită gloata de la etajele de jos, dându-le informațiile-cheie ale regatului companiei.

Uniunea Sovietică s-a prăbușit, iar această abordare parcimonioasă a răspândirii informațiilor a avut poate succes câtă vreme oamenii erau angajați să *muncească*, dar, în Secolul Internetului, oamenii sunt angajați ca să *gândească*. Pe când Jonathan era la facultatea de economie, unul dintre profesorii săi de finanțe obișnuia să spună că „banii sunt sângele vital al oricărei companii". Afirmația este doar în parte adevărată. În Secolul Internetului, banii sunt evident esențiali, dar informația este adevăratul sânge vital al unei companii. Atragerea minților creatoare și conducerea lor pentru a realiza lucruri uimitoare este cheia clădirii unei companii în secolul XXI, dar nu se întâmplă nimic dacă acești oameni minunați nu sunt inundați cu informații.

Cei mai eficienți lideri ai prezentului nu strâng informațiile, ci le împărtășesc. (Bill Gates, în 1999: „Puterea nu vine de la cunoștințele păstrate, ci de la cunoștințele împărtășite. Valorile unei companii și sistemul de recompensare ar trebui să reflecte această idee".*) Scopul unui lider este să optimizeze fluxul de informații din întreaga companie, în permanență, zi de zi. Acesta este un cu totul alt set de competențe.

După cum i-a spus Jonathan acelui inginer în urmă cu mai mulți ani: „Dacă tot ce sunt eu se rezumă la un ruter costisitor, intenționez să fiu unul al naibii de performant". Ce presupune această afirmație? Adoptați o atitudine deschisă, stabiliți scopuri provocatoare pe care le faceți publice și ratați cu regularitate să le atingeți, iar când aveți dubii, discutați despre călătoriile dumneavoastră.

---

* Bill Gates, „Bill Gates' New Rules" (*Time*, 9 aprilie 1999) (n.a.).

Adoptați o atitudine deschisă

Atitudinea dumneavoastră implicită ar trebui să fie de a împărtăși totul. Un exemplu grăitor ar fi raportul către Consiliul de Conducere al companiei Google. Când Eric era director executiv, a început un proces care continuă și în prezent. În fiecare trimestru echipa întocmește un raport amănunțit privind starea companiei, care urmează să fie prezentat Consiliului de Conducere. Există o parte scrisă, scrisoarea către consiliu, care este plină de date și păreri avizate privind compania și produsele acesteia, precum și diapozitive cu date și diagrame pe care liderii de produs (directorii cu vechime, care se ocupă de diferitele categorii de produse, inclusiv Search, Ads, YouTube ș.a.m.d.) le folosesc ca ghid pe parcursul ședinței de consiliu. Nu este surprinzător faptul că multe dintre aceste informații nu sunt destinate publicului. După ședința de consiliu, facem însă ceva *surprinzător*. Luăm materialul pe care l-am prezentat consiliului nostru și-l împărtășim tuturor angajaților. Eric prezintă diapozitivele, exact aceleași diapozitive care au fost prezentate consiliului, la o ședință organizată la nivelul întregii companii, iar întreaga scrisoare către consiliu se transmite sub forma unui e-mail adresat tuturor googlerilor.

Bine, domule Scrupulos, nu *întreaga* scrisoare. Întrucât conține câteva date care, din rațiuni juridice, nu ar trebui împărtășite tuturor, trebuie să trimitem materialele mai întâi avocaților, care, împreună cu câțiva oameni de la departamentul de comunicare, parcurg textul, pentru a detecta și a stiliza paragrafele care sunt „mine terestre" juridice. În acest moment, cauciucul „împărtășește totul" atinge șoseaua „doar nu vrei să spui *totul*, nu?". În fiecare trimestru, googleri bine intenționați și, de altfel, googlicioși evidențiază cu marker roșu

propoziții și paragrafe (pe cale digitală, desigur, nicio hârtie nu a fost atinsă de cerneală în cursul eviscerării acestei scrisori). „Nu putem lăsa acest paragraf în scrisoare", spun ei. „Dacă se află? Ne-ar produce probleme." Sau „Nu le putem spune asta angajaților, chiar dacă este adevărat și e ceea ce am comunicat consiliului. Le-ar putea afecta moralul."

Din fericire, oamenii care se ocupă de acest proces înțeleg faptul că „împărtășește totul" nu înseamnă „împărtășește tot ce nu ar da rău dacă s-ar afla în afara companiei și ce nu rănește orgoliul cuiva", ci „împărtășește totul, exceptând cele câteva lucruri care sunt interzise de lege sau de reglementări". Mare diferență! De aceea cerem oricui dorește să se elimine ceva din text să justifice exact de ce trebuie eliminat acel pasaj, iar motivul trebuie să fie foarte bun. Am împărtășit scrisoarea către consiliu în fiecare trimestru, începând din 2004, când compania a devenit publică, iar scurgerea de informații nu a fost niciodată o problemă. Între timp, nimeni nu se plânge că nu știe ce se întâmplă în companie. Celor care se plâng, le spunem să citească scrisoarea adresată consiliului și să privească prezentarea lui Eric. Mai este un avantaj secundar al împărtășirii materialelor utilizate în consiliu: calitatea. Deși oamenii fac treabă bună când pregătesc un material pentru consiliu, vor face o treabă *extraordinară* dacă știu că materialul va fi comunicat întregii companii.

Adoptarea unei atitudini deschise nu se referă doar la comunicările către consiliu. Încercăm să împărtășim practic totul. Rețeaua intranet a companiei, Moma, cuprinde informații despre aproape toate produsele viitoare, de exemplu, iar ședința săptămânală TGIF cuprinde prezentări efectuate de echipele care se ocupă de produse, privind viitoarele puncte de atracție, completate cu demonstrații și capturi de ecran care arată lucrurile extraordinare aflate în curs de dezvoltare. Participarea la

TGIF e ca și câștigarea unui bilet Willy Wonka* aurit pentru legiunile de bloggeri care adoră să chibițeze imaginându-și cu ce va mai ieși pe piață Google în continuare, deoarece punem totul pe tavă, împărtășind lucruri care, în majoritatea companiilor, ar rămâne ascunse cu grijă. Nici în acest caz nu am avut probleme cu scurgerea de informații, nicio fotografie neclară a unei capturi de ecran sau filme smucite și cu hopuri ale demonstrațiilor nu au ieșit din companie, capturate pe furiș din rândul din spate. Avem încredere în angajații noștri și le încredințăm tot felul de informații vitale, iar ei onorează această încredere.**

ORC-urile reprezintă un alt exemplu extraordinar de transparență. Acestea sunt obiectivele individuale (scopurile strategice de atins) și rezultatele-cheie (modul în care este măsurat progresul până la atingerea acelui scop). Fiecare angajat actualizează și-și publică ORC-ul personal în fața întregii companii, o dată pe trimestru, permițând tuturor să afle rapid prioritățile fiecăruia. Când vă întâlniți cu cineva de la Google și doriți să aflați mai multe despre ceea ce face, intrați pe Moma și-i citiți ORC-urile. ORC-ul nu este doar o titulatură a postului și o descriere generică a îndatoririlor angajatului, ci o relatare scrisă la persoana întâi privind lucrurile la care lucrează și de care îi pasă fiecăruia. Este cea mai rapidă cale de a afla ce-i motivează pe angajații noștri.

Desigur, publicarea ORC-urilor începe de la cel mai înalt nivel. De patru ori pe an. Larry, la fel ca Eric, înaintea lui, își

---

* Referire la filmul artistic „Willy Wonka și fabrica de ciocolată", în care personajul Willy Wonka ascunde cinci bilete aurite, iar cine la va găsi urmează să facă un tur prin fabrica de ciocolată și va primi ciocolată pentru toată viața (n.t.).

** Am avut scurgeri de informații, dar niciodată, din câte știm, de la TGIF. Când e cazul, facem tot ce putem pentru a depista sursa scurgerilor de informații și avem o rată de succes foarte mare. Adesea, scurgerile de informații pornesc de la parteneri, dar când vin de la googleri, aceia sunt demiși (n.a.).

face publice ORC-urile și găzduiește o ședință la nivelul întregii companii pentru a le discuta. Toți conducătorii companiei și șefii de produs îl însoțesc pe scenă pentru a vorbi despre ORC-ul fiecăruia, ce înseamnă acesta pentru echipele lor și pentru a-și autoevalua performanțele în raport cu ORC-ul trimestrului anterior. Nu e vorba despre un spectacol – ORC-urile sunt obiective reale, stabilite între diferiții lideri de produs la începutul fiecărui trimestru, iar notele ORC-urilor din trimestrul trecut sunt de obicei pline de semne roșii și galbene. Liderii de top ai companiei prezintă cu candoare unde au eșuat și de ce. (La compania dumneavoastră, se ridică șeful șefilor în fiecare trimestru pentru a discuta despre scopurile ambițioase pe care *nu* le-a atins?) După această ședință, când oamenii pleacă să-și întocmească fiecare propriul ORC, știu foarte clar care sunt prioritățile companiei cu privire la trimestrul următor, ședința ajută la păstrarea unei alinieri relative a echipelor, chiar dacă organizația are o ascensiune spectaculoasă.

Trebuie să cunoașteți detaliile

John Seely Brown, fostul director al Centrului de Cercetări din Palo Alto al companiei Xerox, a spus cândva: „Esența ființei umane presupune formularea întrebărilor, nu a răspunsurilor".* Lui Eric îi place să testeze acest concept când se plimbă pe holurile companiei Google sau ale altei companii cu care are treabă. Când se întâlnește cu un director pe care nu l-a mai văzut de ceva vreme, glumele nu durează mult. După un salut

* Citat în John Markoff, „A Fight to Win the Future: Computers vs. Humans" (*New York Times*, 14 februarie 2011). Brown a făcut acest comentariu pentru a diminua importanța calculatorului Watson cu inteligență artificială, de la IBM, care i-a depășit pe oameni la jocul *Jeopardy!*, scopul acestuia *fiind* să adresezi întrebări. Care e ironia? (n.a.).

cordial, trece direct la subiect: „La ce mai lucrezi? Ce probleme ai? Spune-mi ce produs trebuie să-mi livrezi și nu mi-ai livrat încă". Această abordare are două scopuri: îl ajută pe Eric să fie la curent în detaliu cu treburile companiei și-l ajută să știe care dintre șefii care-i sunt subordonați sunt la curent cu detaliile treburilor *lor*. Dacă cineva este responsabil cu ceva, dar nu este în stare să flecărească în zece secunde despre problemele esențiale cu care se confruntă, atunci nu este la înălțimea postului ocupat. O abordare detașată a ipostazei de lider nu mai dă rezultate. Trebuie să știți detaliile.

Eric tinde să rețină totul și știe ce produse trebuie să îi livreze fiecare, așa că abordarea aceasta este perfectă pentru el. Jonathan nu e în aceeași ligă cu Eric în ceea ce privește memoria, așa că păstrează notate lucrurile datorate de diferitele persoane în câmpul de note al datelor de contact ale persoanei, din telefonul său. Apoi, dacă se întâlnește cu respectiva persoană, se oprește pentru o clipă, afișează lista pentru a putea citi informații legate de progresul acesteia.

Chiar dacă adresați întrebările corecte, adevăratele detalii pot fi greu de obținut. Într-o zi de la începutul „stăpânirii" lui Eric la Google, Larry și Serghei erau supărați din cauza unor probleme de programare și a modului în care se ocupau de ele unii lideri. Eric i-a ascultat discutând o vreme pe acest subiect, după care a intervenit: „Ei bine, am vorbit cu ei și vă voi spune ce fac." Apoi a continuat să descrie ce credea că se întâmplă cu acea echipă.

Larry l-a ascultat spunând câteva propoziții, după care l-a întrerupt: „Nu-i adevărat. Să-ți spun eu ce fac". Larry a enumerat câteva lucruri, după care Eric și-a dat seama rapid că acesta avea dreptate. Eric cunoștea detaliile, dar Larry cunoștea imaginea de ansamblu. Pădurea e întotdeauna mai mare decât copacii.

Cum se întâmplase așa ceva? Eric îi asculta pe manageri, care, procedând cum se pricepeau ei mai bine în spiritul școlii vechi, controlau fluxul de informații în sus pe scara ierarhică (tehnica regurgitării și a analizării funcționează bidirecțional, așa cum știe foarte bine orice lider de nivel mediu, cu sânge roșu, a cărui valoare se măsoară în ponderea posibilei neacceptări). Larry îi asculta în schimb pe ingineri, nu direct, ci prin intermediul unui micuț instrument inteligent, pe care-l implementase, numit „snippet" (fragment). Fragmentele sunt de forma rapoartelor de stare săptămânale, care acoperă cele mai importante activități ale unei persoane pentru o săptămână, dar într-o formă succintă, densă, astfel încât să poată fi redactată în doar câteva minute sau compilată (într-un document sau o ciornă de e-mail) cu trecerea săptămânii. Nu există un format prestabilit, dar o configurație bună prevede includerea celor mai importante activități și realizări ale săptămânii și transmite rapid cititorului la ce lucrează persoana în acel moment, de la cripticele „cadru de lucru SMB" sau „listare 10%" la banalele „am terminat rapoartele de performanță trimestriale" sau „am început vacanța cu familia". La fel ca ORC-urile, fragmentele sunt împărtășite tuturor. Aceste fragmente sunt publicate pe Moma, unde oricine poate vedea ce a scris altul și, ani la rând, Larry a primit un compendiu săptămânal de bucățele de la ingineri și de la șefii de produs. Astfel, putea afla tot adevărul.

Și pentru că veni vorba...

Nu trebuie să fii în pericol dacă spui adevărul

Jonathan a urmat la un moment dat un curs de istorie la facultate, despre care știa că este preferatul jucătorilor de fotbal*

* Fotbal american (n.r.).

ai școlii. Când a sosit momentul să-și prezinte proiectul de cercetare semestrial, și-a amintit că toți copiii din clasă, dintre care majoritatea știau câte ceva despre istorie, fuseseră provocați de antrenor să adreseze întrebări dificile colegilor, nu din răutate, ci pentru a stimula participarea în clasă și pentru a le crește notele. Jonathan nu agrea ideea de a sta în fața unui grup de elevi ahtiați după o notă mare la istorie, care intenționau să înjunghie un pasionat de economie rebel, așa că a conceput un plan. Și-a notat propriile întrebări și le-a distribuit jucătorilor de fotbal, care erau, de asemenea, doritori să-și îmbunătățească scorul care indica participarea la ore. Mijlocașii și cei din apărare i-au ridicat mingea la fileu, Jonathan a dat lovitura decisivă și toată lumea a plecat fericită acasă (în afară de voi, absolvenți ai unei facultăți de limba și literatura engleză, care sunteți oripilați de metaforele noastre sportive mixte).

Uneori, pare că tehnicile discutabile ale lui Eric și-au croit drum în lumea afacerilor. Oamenii se tem să pună liderilor întrebări dificile, așa că dau loburi în schimb. Această reacție nu se aplică doar întrebărilor. Este unul dintre adevărurile umane universale: nimeni nu vrea să fie purtătorul veștilor rele. Totuși, ca lider, cel mai important este să auziți tocmai veștile proaste; veștile bune vor fi la fel de bune și mâine, dar veștile rele vor fi mai rele. De aceea trebuie să faceți ca niciodată adresarea întrebărilor dificile și rostirea adevărului să nu-i pună în pericol pe cei care vi le împărtășesc, chiar dacă adevărul doare. Când aflați că o situație a luat-o razna, iar informația vă este furnizată la momentul potrivit, în mod deschis, înseamnă că, în felul lor, angajații au prins curaj și procesul funcționează. Canarii mor în mina de cărbuni, dar măcar sunteți conștient de carnagiul păsăresc și bietul băiat care a adus corpurile lor galbene la lumină știe că nu va fi trimis înapoi în puț.

Putem recomanda câteva lucruri pentru a ușura mărturisirea adevărurilor neplăcute în fața superiorilor. După lansarea unui produs sau a unei funcții-cheie, le cerem echipelor să conducă sesiuni „post-mortem", în care toți se strâng pentru a spune ce a mers bine și ce a mers prost la realizarea acestuia. Apoi publicăm descoperirile, ca să le vadă toți. Cel mai important rezultat al acestor ședințe post-mortem este procesul în sine. Nu ratați niciodată șansa de a promova comunicarea deschisă, transparentă, onestă.

Un alt exemplu este ședința TGIF. Ședința săptămânală organizată la nivelul întregii companii de Larry și Serghei cuprinde întotdeauna o sesiune de întrebări și răspunsuri necenzurate, dar pe măsură ce compania a crescut, ședința a devenit din ce în ce mai greu de condus. Astfel, am dezvoltat un sistem numit Dory. Oamenii care nu pot (sau nu doresc) să pună personal o întrebare, o pot înainta lui Dory (sistem numit după peștele cu memoria îndoielnică din *Finding Nemo*, deși, la fel ca Dory, nu ne vom aminti de ce) și când fac acest lucru, alții vor vota dacă este sau nu o întrebare bună. Cu cât o întrebare primește mai multe voturi pozitive, cu atât mai sus urcă în coada de așteptare, iar întrebările mai dificile tind să recepționeze o mulțime de voturi pozitive. La TGIF coada de așteptare a lui Dory este afișată pe un ecran, astfel încât Larry și Serghei să poată parcurge întrebările la care sunt obligați să răspundă. Pur și simplu, parcurg de sus în jos lista, de la întrebări dificile la întrebări simple. Dory permite oricui să-i adreseze direct directorului executiv și echipei sale cele mai dificile întrebări, pe când sistemul selectării de către angajați a întrebărilor reduce la minimum întrebările care nu merită atenție. Răspunsurile care nu merită atenție, pe de altă parte, sunt judecate într-o manieră mult mai atehnică: participanții la TGIF sunt echipați cu palete roșii și verzi și sunt încurajați să fluture

paletele roșii dacă sunt de părere că răspunsurile la întrebări nu sunt mulțumitoare.*

Eric numește modul în care abordăm noi transparența un model de tipul „urcă, mărturisește, supune-te". Piloții învață că atunci când au făcut o boacănă, prima măsură de luat este să urce: ieși din pericol. Apoi trebuie să mărturisească: să comunice cu turnul de control și să explice că au făcut o boacănă și în ce fel. În final, se supun: când controlorii de trafic le spun cum să procedeze mai bine data viitoare, procedează întocmai! Astfel, când, în compania dumneavoastră, cineva vine cu vești proaste sau cu o problemă se află în modul urcă, mărturisește, supune-te. Aceștia sunt oameni care au petrecut o grămadă de timp evaluând situația și trebuie să le recompensați transparența ascultând-i, ajutându-i și având încredere că data viitoare vor face corect aterizarea.

Începeți conversația

Când a fost lansat pe piață filmul cu concertul lui Michael Jackson *This Is It*, în octombrie 2009, Jonathan a avut o idee. Campusul principal al companiei Google din Mountain View este chiar lângă un cinematograf multiplex, așa că Jonathan a cumpărat o mulțime de bilete pentru ziua premierei și a invitat echipa de producție să aleagă o oră de vizionare și să meargă la film. Sute de colegi au acceptat oferta. Echipele s-au organizat și au mers să-l vadă pe „Regele muzicii pop" la

* Paletele roșii și verzi provin din filmul *The Internship*. După lansarea filmului pe piață am început să le folosim la ședințele TGIF reale și acestea s-au bucurat de o asemenea popularitate încât au fost folosite vreme de aproape un an. Apoi am evoluat la o versiune digitală, pentru ca oamenii care urmăresc de la distanță să-și poată înregistra și ei opiniile roșii sau verzi (n.a.).

muncă, pregătindu-se pentru ceea ce urma să fie seria lui de concerte de revenire, înainte ca tragica sa moarte să-i fi distrus planurile.

Jonathan a primit câteva critici de la prieteni și colaboratori: „A meritat cheltuiala și scăderea productivității doar pentru ca o ceată de googleri să meargă să vadă filmul?" Răspunsul a fost un „da" răsunător. Filmul arăta o inteligență creatoare de clasă mondială, însuflețindu-și echipa și pregătindu-se să strălucească, acordând atenție tuturor detaliilor și intrând în pielea spectatorilor. Obiectivul mai subtil al ieșirii la filmul cu Michael Jackson era însă un mod de a stimula conversațiile. Luni întregi după aceea, membrii echipei lui Jonathan, de la liderii cu vechime până la asociații proaspăt ieșiți de pe băncile facultății, îl opreau la filtrul de cafea sau în cafenea, pentru a-i mulțumi pentru film. De obicei, Jonathan îi întreba ce le-a plăcut la film, iar conversația se desfășura pornind de aici.

Conversația este în continuare cea mai valoroasă și mai importantă formă de comunicare, dar tehnologia și ritmul muncii conspiră adesea pentru a o rări foarte mult. Suntem toți în legătură unul cu altul 24 de ore din 24 și șapte zile pe săptămână, oriunde în lume, ceea ce este extraordinar, dar și tentant: cât de frecvent ați trimis e-mailuri, ați conversat sau ați trimis SMS-uri cuiva aflat la numai câțiva metri distanță? Da, prea frecvent; și noi facem la fel. Sociologii au o denumire pentru acest fenomen (la fel ca antropologii și barmanii): lene. Cu toată francheța față de inteligențele creatoare pasionate de tehnică, mai există un factor la locul de muncă care intră în joc, în special în cadrul companiilor mari și în special în cazul oamenilor care sunt mai noi în companie. Oricât de mult declară directorii din eșaloanele superioare și alți mari șefi din companie că sunt deschiși la discuții, ușa deschisă funcționează doar când oamenii îi trec pragul. Pentru oamenii care nu cunosc

compania e dificil uneori să înceapă conversația cu un lider. În calitate de lider, trebuie să-i ajutați.

Unii dintre cei mai buni lideri ai noștri au luat măsuri neobișnuite pentru a-i ajuta. Urs Hölzle a scris și a publicat un „manual al utilizatorului"... despre propria persoană. Oricine din echipa lui (care numără câteva mii de angajați) poate citi manualul și poate afla cel mai bun mod de a-l aborda, precum și cum să-l repare dacă se strică.* Marissa Mayer organiza cu regularitate ore de audiență la birou, aceasta fiind o altă caracteristică a culturii companiei Google la începuturile ei, inspirată de cercurile universitare. La fel ca un profesor universitar, își rezerva câteva ore pe săptămână în care oricine putea avea o întâlnire față în față cu ea. Oamenii se înscriau pe o planșetă electronică din fața biroului ei (pe care ea o partaja cu alți doi googleri care de obicei erau „fugiți" în alte locuri în timpul orelor ei de audiență la birou), iar vineri după-amiaza canapelele din zonă erau pline de tineri manageri de produs care aveau întrebări sau altele de discutat.

În majoritatea lor, companiile au „bătrânii tribului", care posedă experiența unică în domeniul lor de activitate și cunoștințe bogate despre companie. Unii dintre ei sunt bine cunoscuți în companie, pe când alții nu, iar unul dintre cele mai mari favoruri pe care un lider îl poate face unei tinere inteligențe creatoare este să o pună în legătură cu aceștia. La Bell Labs, acești savanți erau numiți adesea „tipii care au scris cartea", deoarece scriseseră o carte sau un articol de referință pe

* Unul dintre citatele noastre preferate din manualul utilizatorului al lui Urs este: „Nu am crescut în Statele Unite și am tendința de a fi mai direct decât alții când vorbesc despre ceva... am tendința de a exagera lucrurile de dragul clarității argumentației – este mai ușor să rezumi ceva în alb și negru, decât în nuanțe de gri... dacă vi se pare că greșesc, trebuie să-mi spuneți. Nu voi condamna niciodată pe cineva pentru că-și spune deschis părerea... dacă vi se pare că vă învinge la discuțiile în contradictoriu tot timpul și tot ce primiți de la mine sunt reacții negative, atunci foarte probabil nu este ceva intenționat" (n.a.).

subiect, iar noii angajați erau adesea îndrumați de supervizorii lor să le caute.* La multe companii (și universități), reacția incorectă a conducerii căreia îi tremură genunchii este să *descurajeze* angajații să ia legătura cu vedetele companiei. În fond, vedetele și-ar pierde vremea cu întrebările lor prostești, nu? Da, se întâmplă și așa, dar se dovedește că majoritatea vedetelor nu au răbdare cu oamenii care le pierd timpul și-i fac pe aceștia să trăiască o experiență extrem de neplăcută. Inteligența creatoare lipsită de experiență care face o dată această greșeală învață repede să nu-i mai piardă somității timpul.

Repetiția nu distruge rugăciunea

În ceea ce privește majoritatea aspectelor vieții, trebuie să repetați un lucru aproximativ de douăzeci de ori înainte să începeți să vă cufundați cu adevărat în respectiva idee.** Rostiți-o de câteva ori și oamenii vor fi prea ocupați să observe ce spuneți. Dacă o mai rostiți de câteva ori, încep să observe că le-a trecut un vag bâzâit pe la urechi. După ce veți fi repetat ideea de cincisprezece sau de douăzeci de ori și *dumneavoastră* v-ați săturat complet de ea, abia atunci încep să prindă ceilalți ideea. Prin urmare, în calitate de lider, de obicei, e bine să comunicați exagerat de mult. După cum îi place lui Eric să spună: „Repetiția nu distruge rugăciunea", o axiomă pe care ar repeta-o (de două, trei sau cinci ori) orice preot care rostește „Ave Maria".

---

* Jon Gertner, „True Innovation" (*New York Times*, 25 februarie 2012). Gertner a scris cartea despre inovație la Bell Labs. Vezi Jon Gertner, *The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation* (Penguin, 2012) (n.a.)

** Jonathan i-a tot repetat soției lui acest lucru, dar a patra oară ea i-a închis gura (n.a.).

Există un mod corect de a comunica exagerat și un mod greșit de a o face. În Secolul Internetului, metoda caracteristică, în special dată fiind simplitatea tehnologiei, este partajarea mai multor lucruri cu mai mulți oameni. Vedeți un articol interesant? Tăiați și lipiți linkul într-un e-mail și trimiteți-l oricui este cât de cât interesat. Da! Ați comunicat exagerat! Ați irosit, de asemenea, câteva ore din timpul oamenilor. Comunicarea exagerată realizată incorect duce la o proliferare nepăsătoare a informațiilor inutile și la o avalanșă de năzbâtii care se acumulează în inboxurile deja prea pline.

Iată câteva dintre regulile noastre de bază pentru comunicarea exagerată bine făcută:

1. Fixează comunicarea excesivă teme fundamentale, pe care vreți să le asimileze cu toții?

Ca să realizați corect acest lucru, trebuie să știți mai întâi care sunt temele fundamentale. Când spunem că repetiția nu distruge rugăciunea, *acestea* sunt rugăciunile despre care vorbim. Sunt lucrurile pe care doriți să le înțeleagă cu toții; ele ar trebui să fie sacre și acestea trebui să fie puține, toate legate de misiunea, valorile, strategia și domeniul dumneavoastră de activitate. La Google, temele noastre includ punerea utilizatorilor pe primul plan, ideea fixării unor țeluri ambițioase și absența fricii de eșec. De asemenea, suntem cu toții optimiști ai tehnologiei: credem că tehnologia informatică și internetul au puterea de a schimba lumea în bine.

Apropo, dacă repetați ceva de douăzeci de ori, iar oamenii nu prind ideea, atunci problema este legată de tema aleasă, nu de comunicare. Dacă vă ridicați de fiecare dată la ședința de vot săptămânală a companiei și reiterați strategia sau planul, iar oamenii tot nu-l înțeleg sau nu cred în el, atunci planul este deficitar, nu metoda aleasă pentru a-l comunica.

2. Este comunicarea eficientă?

Pentru a realiza o comunicare eficientă, trebuie să aveți ceva nou de spus. Când afirmăm că repetiția nu distruge rugăciunea, nu facem afirmația la propriu. Nu este jurământul de credință al Statelor Unite, pe care copiii îl învață pe de rost repetându-l cuvânt cu cuvânt la școală până li se întipărește pe creier și semnificația va fi dispărut complet. Uneori, prezentarea ideii trebuie diversificată pentru a capta (sau recapta) atenția. De exemplu, memoriile periodice ale lui Eric adresate googlerilor au specificat aproape întotdeauna obiectivul de a se concentra asupra utilizatorului. Pentru a da o notă de prospețime, într-unul dintre comunicatele sale, Eric a arătat că utilizatorii devin mai sofisticați, lucru indicat de faptul că șirul de căutare crește anual cu aproape 5%. Aceasta era o informație statistică nouă și interesantă, pe care majoritatea googlerilor nu o cunoșteau. Astfel, a reluat o temă veche și a readus-o în atenția tuturor.

3. Este comunicarea interesantă, amuzantă sau îi inspiră pe alții?

Majoritatea echipelor de conducere nu sunt curioase – ele se concentrează să-și facă treaba și au tendința de a păstra tonul comunicării extrem de oficial. Pe de altă parte, inteligențele creatoare au o gamă largă de interese. Dacă dați de un articol interesant sau inspirat și are o oarecare legătură cu o temă fundamentală pe care ați comunicat-o, împărtășiți-l. Oamenilor le va plăcea să vă dați jos „ochelarii de cal" și să discutați despre mai multe lucruri. Vor să fie curioși. Cu câțiva ani în urmă, Jonathan a descoperit un articol scris de ziaristul și fondatorul revistei *Wired*, Kevin Kelly, intitulat *„Was Moore's Law Inevitable"*?*, care explora povestea Legii lui Moore și anticipa

* „Was Moore's Law Inevitable" (*The Technium*, iulie 2009), preluată de pe http://www.kk.org/thetechnium/archives/2009/07/was_moores_law.php (n.a.).

că următoarea iterație a acesteia era inevitabilă. A trimis echipei sale un link la articol, cu un scurt rezumat și câteva întrebări simple: *crezi* că următoarea iterație a Legii lui Moore este inevitabilă? La câtă vreme după actuala iterație se va produce următoarea? Date fiind concluziile lui Kelly, este ceva ce ar trebui Google să facă altfel? E-mailul a stârnit o dezbatere aprinsă – o conversație! – care a durat o săptămână. Subiectul viitorului Legii lui Moore nu avea niciun efect direct asupra afacerii noastre sau asupra slujbelor oamenilor care s-au implicat în discuție, dar era compatibil cu strategia mai largă a companiei Google de a miza pe viitorul tehnologiei.

4. Este comunicarea autentică?

Dacă are numele dumneavoastră pe ea, ar trebui să aibă gândurile dumneavoastră în ea. Comunicarea eficientă nu poate fi sută la sută externalizată. Da, le puteți cere altora să găsească cuvintele potrivite, dar gândurile, ideile și experiențele trebuie să vă aparțină. Cu cât sunt mai autentice, cu atât mai bine.

Când Eric a făcut o călătorie în Irak, a scris o analiză scurtă și profundă a acesteia, cuprinzând observațiile sale legate de ceea ce merge și ce nu merge acolo. Nota lui nu avea nicio legătură cu angajații noștri în calitate de googleri, dar avea categoric de-a face cu ei în calitate de cetățeni ai lumii, iar relatarea a făcut rapid turul companiei. Pe o notă mult mai lejeră, Jonathan își delecta adesea echipa cu clipuri video care o reprezentau pe fiica sa în isprăvile ei memorabile pe terenul de fotbal. Indiferent dacă vizitați zone de război sau nu vă mai încăpeți în piele de mândria de a fi părinte, nu vă temeți să vă spuneți povestea!

5. Este comunicarea adresată oamenilor potriviți?

Problema e-mailului este că e prea ușor să adaugi destinatari. Nu sunteți sigur dacă cineva ar trebui sau nu să primească o informație? La naiba, adăugați-i! Sau, și mai bine, adăugați-l listei de distribuție a echipei. O comunicare bună se realizează însă doar cu oamenii care o consideră utilă. Alegerea listei necesită timp, dar sacrificarea câtorva secunde poate aduce un câștig enorm. Când evitați listele de distribuție și alegeți în schimb una câte una persoanele potrivite cărora să le fie adresată o notă, e mai probabil ca aceștia să o citească. Intrați în pielea destinatarului: ce e-mail veți citi mai degrabă, nota adresată unei liste de distribuție sau nota care vă e adresată personal? Este ca diferența dintre e-mailurile spam și o felicitare scrisă de mână, care vă este adresată.

6. Utilizați mijlocul de comunicare potrivit?

Adoptați toate formele de comunicare. Oamenii asimilează informații pe tot felul de căi, iar metoda care funcționează în cazul anumitor oameni nu funcționează în cazul altora. Dacă mesajul este important, utilizați toate instrumentele pe care le aveți la dispoziție pentru a-l transmite: e-mail, video, rețele de socializare, ședințe și conferințe video, chiar și fluturași și afișe lipite pe peretele din bucătărie sau din cafenea. Aflați ce metode funcționează pentru a intra în legătură cu colegii dumneavoastră, iar apoi folosiți-le.

7. Spuneți adevărul, fiți modest și acumulați bunăvoință pentru zile negre.

Inteligențele creatoare nu trebuie să lucreze pentru dumneavoastră; au o mulțime de alternative. Insuflând un ton constant de sinceritate și de modestie, acumulați un capital de

bunăvoință și de loialitate în sânul echipei. Apoi, când o dați în bară, comunicați și această poveste cu sinceritate și cu modestie. Probabil bunăvoința va fi contrabalansată, dar nu total.

Cum a fost la Londra?

Majoritatea oamenilor de afaceri merg la ședințe de personal. Probabil ați participat la sute de asemenea ședințe, așa că știți deja care este planul lor: primirea datelor actualizate privind situația actuală, punerea la punct a detaliilor administrative ale companiei, somnicul cu ochii deschiși, verificarea pe ascuns a e-mailurilor, întrebări filosofice legate de ce au greșit în viață pentru a merita această tortură. Problema ședinței de personal tipice este că e organizată pentru actualizarea aspectelor funcționale, nu pentru abordarea problemelor-cheie cu care se confruntă echipa, așa că probabil ați ajuns să petreceți prea mult timp cu lucruri care nu contează (aveți nevoie de actualizarea săptămânală a tuturor lucrurilor?) și insuficient cu lucrurile care contează. Această structură întărește, de asemenea, zidurile care-i separă pe oamenii companiei - Pam e de la controlul calității, Jason e băiatul de la vânzări - în loc să creeze un forum unde fiecare are contribuția sa la rezolvarea problemelor-cheie ale momentului.

O tactică simplă de întrerupere a monotoniei ședinței de personal este raportul modest în urma unei călătorii. Când oamenii călătoresc, cereți-le să întocmească un raport de genul „Cum mi-am petrecut vacanța de vară" legat de ceea ce au făcut și ce au învățat. Apoi începeți toate ședințele de personal cu rapoarte de călătorie. (Dacă în acea săptămînă nu a călătorit nimeni, cereți-i cuiva să facă un raport în care relatează cum și-a petrecut weekendul.) Raportul de călătorie face ședința de personal

mai interesantă. Stimulează conversația, iar când cineva știe că va trebui să prezinte raportul de călătorie la ședința de personal, îl va întocmi mai bine. De asemenea, faptul că un raport de călătorie bine făcut îi scoate pe oameni din rutină este exact ceea ce ajută la succesul unei ședințe de personal. Indiferent de slujba unei persoane, trebuie încurajată să aibă opinii despre companie, despre domeniul de activitate al acesteia, despre clienți și parteneri, precum și despre culturile diferite.

Nu la multă vreme după ce s-a alăturat colectivului de la Google în 2008, directorul economic Patrick Pichette a vizitat filiala noastră din Londra. Când s-a întors acasă, Eric a deschis ședința de personal cerându-i lui Patrick să povestească despre călătoria sa. După ce a spus ce extraordinar este sediul, cu cine s-a întâlnit, bla-bla, Patrick a luat-o pe o cu totul altă direcție. În timp ce era la Londra, a intrat în fiecare magazin de telefoane mobile pe care l-a întâlnit în cale și a vorbit cu vânzătorii despre diferitele telefoane și planuri. Astfel, în raportul său de călătorie i-a oferit echipei de conducere de la Google informații la zi privind modul în care erau apreciate, de fapt, noul nostru sistem de operare pentru telefoane mobile, Android, și mulțimea de aplicații pentru telefoane mobile. Această relatare nu avea nicio legătură cu finanțele; Patrick nu a pornit de la premisa că poate oferi doar observații legate de jurisdicția sa și a instaurat norma prin care fiecare poate și trebuie să aibă cunoștințe referitoare la întreaga afacere.

Autoanalizați-vă

Una dintre cele mai elementare reguli ale lui Eric este un fel de regulă de aur în management: asigurați-vă că ați lucra pentru dumneavoastră. Dacă sunteți un manager atât de slab încât,

ca angajat, nu v-ar plăcea să lucrați pentru dumneavoastră, atunci aveți treabă. Cel mai bun instrument în acest scop pe care l-am descoperit este autoanaliza: cel puțin o dată pe an, scrieți o dare de seamă a performanțelor dumneavoastră, apoi citiți-o și vedeți dacă ați lucra pentru dumneavoastră. După aceea împărtășiți analiza celor care lucrează efectiv cu dumneavoastră. Procedând astfel, veți reuși să obțineți păreri mult mai pătrunzătoare decât procesul standard de revizuire de 360 de grade, deoarece, atunci când inițiați critici la adresa dumneavoastră, le acordați celorlalți libertatea de a fi mai sinceri.

Mai devreme, în această carte, am pomenit autoanaliza lui Eric din 2002, când vorbeam despre Bill Campbell și despre faptul că, inițial, Eric era de părere (și greșea) că nu-i trebuie un antrenor. Există și alte pasaje din acea analiză unde Eric recunoaște plin de candoare greșelile sale față de echipa sa. De exemplu: „Ar fi trebuit să acord mai demult putere membrilor echipei și să deleg luarea mai multor decizii la niveluri mai joase în companie". Sau: „Ar fi trebuit să fiu mai ferm, forțând luarea anumitor decizii, și mai nerăbdător. Am apreciat ajungerea la un consens mai mult decât ar fi trebuit în anumite situații". Aceste critici au fost foarte bine primite de echipa lui Eric, deoarece le-a arătat că directorul executiv este la fel de interesat de îmbunătățire ca ei.

Arta comunicării prin e-mail

Comunicarea în Secolul Internetului înseamnă, de obicei, utilizarea e-mailului, iar acesta, deși este un instrument remarcabil de util și de percutant, adesea provoacă un stres enorm unor oameni care, în general, sunt optimiști și fericiți. Iată regulile noastre personale pentru diminuarea acelei senzații rău-prevestitoare:

1. Răspundeți rapid. Există oameni pe care vă puteți baza că vor răspunde rapid și oameni care nu pot răspunde rapid. Încercați să intrați în prima categorie. Majoritatea celor mai buni – și mai ocupați – oameni pe care-i știm reacționează rapid când primesc un e-mail, nu doar de la noi sau de la un cerc select de expeditori, ci de la toți. Dacă răspundeți la mesaje, creați un ciclu pozitiv de comunicări bidirecționale, echipa și colegii dumneavoastră devenind mai dispuși să vă includă în discuții și decizii importante. Răspunzând tuturor, instaurați cultura lipsită de ierarhii, meritocratică, pe care încercați să o creați. Aceste răspunsuri pot fi foarte scurte; „Am primit" este favoritul nostru. Când aveți încredere în capacitatea dumneavoastră de a răspunde rapid, le puteți spune oamenilor exact ce înseamnă lipsa unui răspuns. În cazul nostru, înseamnă: „Am primit, mă ocup". Ceea ce e mai bine decât ceea ce înseamnă lipsa unui răspuns pentru majoritatea dintre noi: „Sunt copleșit și nu știu când sau dacă voi ajunge la mesajul tău, așa că dacă aveai nevoie de răspunsul meu va trebui să mai aștepți o vreme. În plus, nici nu-mi placi".

2. Când scrieți un e-mail, contează fiecare cuvânt, iar dezvoltarea inutilă, nu. Fiți succint. Dacă descrieți o problemă, definiți-o clar. E nevoie de mai mult timp, nu de mai puțin pentru a face bine acest lucru. Trebuie să scrieți o ciornă, după care să o recitiți și să eliminați toate cuvintele inutile. Gândiți-vă la răspunsul regretatului romancier Elmore Leonard la întrebarea privind succesul său ca scriitor: „Las deoparte lucrurile pe care oamenii le omit"*. Majoritatea e-mailurilor sunt pline de lucruri pe care oamenii le pot omite.

3. Goliți cu regularitate inboxul personal. Cât timp petreceți examinând inboxul și încercând să decideți la care e-mail să

* Citat de mai multe ori, inclusiv în Dennis McLellan, „Elmore Leonard, Master of the Hard-Boiled Crime Novel, Dies at 87" (*Los Angeles Times*, 20 august 2013) (n.a.).

răspundeți în continuare? Cât de mult timp pierdeți deschizând și recitind e-mailuri pe care le-ați mai citit? Timpul petrecut gândindu-vă de ce e-mail din inbox să vă ocupați în continuare este o pierdere de vreme. La fel se întâmplă cu timpul petrecut recitind mesaje pe care le-ați mai citit (și nu ați reușit să reacționați la primirea lor).

Când deschideți un mesaj nou, aveți câteva opțiuni: citiți suficient de mult din el ca să vă dați seama că nu este necesar să-l citiți, îl citiți și acționați de îndată, îl citiți și reacționați mai târziu sau îl citiți mai târziu (merită citit, dar nu e urgent și e prea lung pentru a-l citi momentan). Alegeți pe loc alternativa potrivită dintre acestea, preponderent primele două. Nu uitați vechiul acronim DOSD (deschide-l o singură dată). Dacă citiți mesajul și știți ce trebuie făcut, acționați imediat. Altfel, vă condamnați la recitirea lui, ceea ce înseamnă 100% pierdere de timp.

Procedând corect în sensul celor afirmate mai sus, inboxul devine o listă cu lucruri de făcut, care cuprinde doar problemele complexe, ce necesită mai multă gândire (etichetați aceste e-mailuri cu „acționează" sau, în Gmail, marcați-le cu *stea*), câteva mesaje de care vă puteți ocupa mai târziu intrând în categoria „de citit".

Pentru a vă asigura că mulțimea de mesaje nu se transferă pur și simplu din inbox în dosarul „acționează", trebuie să curățați *zilnic* mesajele în baza cărora trebuie acționat. Aceasta este o activitate potrivită pentru seară. Scopul e să rămâneți fără niciun mesaj, dar dacă rămâneți cu mai puțin de cinci, e în regulă. Altfel, veți pierde vremea mai târziu, încercând să vă dați seama pe care dintre mesajele de pe lista lungă să le citiți mai întâi.

4. Tratați mesajele în ordinea LIFO (Last In First Out – ultimul intrat, primul ieșit). Uneori, de lucrurile mai vechi trebuie să se ocupe altcineva.

5. Nu uitați că sunteți un ruter. Când primiți un mesaj cu informații utile, gândiți-vă cine altcineva le-ar considera utile. La sfârșitul zilei, parcurgeți mental e-mailurile pe care le-ați primit și întrebați-vă: „Ce mesaj ar fi trebuit să-l transmit mai departe și nu am făcut-o"?

6. Când folosiți funcția bcc (copie la indigo confidențială), întrebați-vă de ce o faceți. Răspunsul este aproape întotdeauna că încercați să ascundeți ceva ce este contraproductiv și potențial servil într-o cultură a transparenței. Dacă acesta este răspunsul dumneavoastră, copiați adresa persoanei, astfel încât să se vadă că-i trimiteți mesajul, sau nu o adăugați deloc ca destinatar.

Singura dată când recomandăm utilizarea funcției bcc este când ștergeți pe cineva dintr-un șir de e-mailuri. Când dați „reply all" (răspuns adresat tuturor) unui șir lung de e-mailuri, mutați persoanele care nu mai sunt relevante în coada din câmpul bcc și enunțați în textul mesajului că faceți acest lucru. Toți vor fi ușurați să aibă un mesaj irelevant în minus care să le aglomereze inboxul.

7. Nu țipați. Dacă trebuie să țipați, faceți-o personal. Este MULT PREA UȘOR să o faceți pe cale electronică.

8. Ușurați urmărirea solicitărilor pe care le faceți. Când trimiteți cuiva un mesaj, cerându-i să inițieze o acțiune pe care doriți să o urmăriți, adresați-vă mesajul și dumneavoastră și etichetați-l cu „follow up" (urmărire până la capăt). Astfel, facilitați găsirea și urmărirea lucrurilor care nu au fost încă finalizate; este suficient să retrimiteți mesajul original cu o nouă introducere, prin care întrebați: „S-a rezolvat"?

9. Ajutați-vă singur în ceea ce privește viitoarele căutări ale anumitor lucruri. Dacă primiți un mesaj la care credeți că veți face apel mai târziu, retransmiteți-vi-l, împreună cu câteva cuvinte-cheie care-i descriu conținutul. Adresați-vă întrebarea:

cum îl voi căuta mai târziu? Apoi, când îl căutați mai târziu, veți folosi probabil aceiași termeni de căutare.

Acest sistem nu este util doar pentru e-mailuri, ci și pentru documentele importante. Jonathan scanează pașapoartele familiei sale, licențele și cardurile de sănătate și le trimite prin e-mail lui însuși, împreună cu câteva cuvinte-cheie descriptive. Dacă vreunul dintre aceste acte lipsește în timpul unei vacanțe, copiile lor sunt ușor de regăsit folosind orice browser.

Trebuie să aveți o culegere de scenarii

În calitate de lider al unei companii, aveți o circumscripție mai mare: angajați, șefi, consilii directoare și consultanți, clienți, parteneri, investitori ș.a.m.d. Este de folos să aveți o culegere de scenarii cu însemnări privind modul în care comunicați cel mai eficient în oricare dintre ipostaze. Iată care sunt acestea pentru noi:

Întâlniri între patru ochi - confruntați listele

Bill Campbell ne-a sugerat cândva o abordare interesantă legată de organizarea întâlnirilor între patru ochi (adică unu la unu, întâlnirile periodice dintre manager și angajat). Managerul ar trebui să noteze primele cinci lucruri ca importanță pe care vrea să le discute în cadrul întâlnirii, iar angajatul ar trebui să facă același lucru. Când sunt confruntate cele două liste, este posibil ca măcar o parte dintre subiecte să fie comune. Obiectivul bilateral al unei întâlniri între patru ochi ar trebui să fie rezolvarea problemelor, iar dacă un manager și un angajat nu pot identifica independent aceleași prime probleme ca importanță pe care ar trebui să le rezolve împreună, atunci în spatele cortinei se ascund probleme și mai mari.

Bill propune și un format interesant de schiță pentru o întâlnire între patru ochi, pe care l-am adoptat cu rezultate bune:

1. Performanțele profesionale
   a. Pot fi cifre de vânzări
   b. Poate fi livrarea unui produs sau termene ce privesc realizarea unui produs
   c. Poate fi reacția clienților sau calitatea produsului
   d. Pot fi cifre de buget
2. Relația cu grupurile de colegi care-i sunt egali (esențială pentru integrarea în colectiv și coeziunea companiei)
   a. Produse și programare
   b. Marketing și produse
   c. Vânzări și management
3. Managementul/conducerea
   a. Ghidați/antrenați oamenii?
   b. Îi eliminați pe cei necorespunzători?
   c. Lucrați din greu la procesul de angajare?
   d. Sunteți capabil să vă impulsionați oamenii să facă fapte supraomenești?
4. Inovația (cele mai bune practici)
   a. Mergeți mereu înainte... gândindu-vă cum să deveniți în mod constant din ce în ce mai buni?
   b. Evaluați în mod constant noile tehnologii, produse, practici?
   c. Vă comparați cu cel mai bun din domeniu/lume?

Ședințele de consiliu – își pot băga nasul, dar să nu pună mâna

Scopurile unei ședințe de consiliu sunt armonia, transparența și sfatul. Doriți să ieșiți din ședință având susținerea consiliului pentru strategia și tacticile dumneavoastră. Trebuie să fiți total transparent în tot ce comunicați. Și e bine să le auziți sfatul, chiar dacă intenționați să-l ignorați; de

obicei, aceștia încearcă să vă ajute și nu au cum să cunoască întregul context așa cum îl știți dumneavoastră. Cu alte cuvinte, vreți să-și bage nasul, dar să nu pună mâna.*

În calitate de director executiv, Eric își începea ședințele de consiliu cu o trecere în revistă concisă a succeselor și a eșecurilor trimestrului trecut. Eșecurile erau deosebit de importante, iar Eric petrecea mai mult timp pentru pregătirea lor decât pentru orice altceva, pentru că este mai dificil pentru oameni să prezinte unui consiliu veștile rele decât pe cele bune. Veștile bune sunt ușor de transmis, dar când îi cereți unei echipe o listă de eșecuri, obțineți adesea o variantă îndulcită a adevărului: „Iată care e problema, dar nu e atât de rău pe cât pare și avem deja o soluție care funcționează". Nu se poate aplica tuturor problemelor cu care se confruntă compania, iar consiliul știe acest lucru. Atunci, cea mai bună abordare este cea onestă: ne confruntăm cu probleme dificile și nu avem toate răspunsurile. Eșecurile anunțate de Eric cu onestitate și franchețe au adus la lumină probleme legate de venituri, concurență și produse, pregătind de fiecare dată terenul pentru o discuție serioasă cu consiliul. De exemplu, la o ședință de consiliu, doream să discutăm preocuparea noastră privind birocrația care ne încetinește. Subtextul era: „Google constipat: provocări-cheie de care trebuie să ne ocupăm".

Eric însoțea prezentarea eșecurilor și a succeselor cu o descriere detaliată a fiecăruia dintre produsele și funcțiile companiei, cu accent asupra unor discuții bazate pe cifre. Elaborarea acestei prezentări nu era realizată de o echipă specializată în comunicare sau de o echipă de avocați, ci de managerii de

* Expresia adesea abreviată (BNNPM) a fost lansată de fondatorul și fostul președinte al Asociației Naționale Americane a Directorilor de Corporații, John M. Nash. Înseamnă că un consiliu ar trebui să aibă un rol de supraveghere activ, dar să nu se implice în micromanagementul afacerii. Vezi „A Leader Ahead of His Time: NACD Founder John Nash" (*NACD Directorship*, 15 mai 2013) (n.a.).

produs din echipa lui Jonathan, care erau implicați în realizarea lor. În acest scop, Jonathan a ales cele mai strălucite inteligențe creatoare. Știa că vor face o treabă extraordinară, în pofida timpului îndelungat solicitat de această sarcină. El știa, de asemenea, că experiența realizării prezentărilor detaliate adresate consiliului (și scrisorii însoțitoare) avea să le ofere acestor oameni talentați o perspectivă incredibilă asupra artei și a abilităților de comunicare la nivelul eșaloanelor superioare de conducere și o imagine clară a ceea ce se întâmplă în cadrul companiei. Dacă această sarcină ar fi fost delegată unor oameni specializați în comunicare, s-ar fi ratat ocazia uriașă de a oferi viitorilor lideri ai companiei o instruire practică.*

Membrii consiliului vor să discute despre strategie și produse, nu despre administrație și procese intentate. (Dacă nu e adevărat, schimbați membrii consiliului.) Amintiți-vă acest lucru când stabiliți regulile și agenda consiliului și țineți-vă de el chiar și în vremuri grele. Când Eric era în consiliul de conducere la Siebel Systems, o companie de software achiziționată de Oracle în 2005, compania a fost implicată, la începutul anilor 2000, într-o serie de încălcări ale prevederilor comisiei de valori imobiliare. Ședințele de consiliu au început să fie dominate de discuții cu caracter juridic și consiliul pierdea mult mai mult timp gândindu-se la avocați și la obligații decât la afacere, ceea ce, încet-încet, a erodat compania.

Rutina administrativă, chiar și lucrurile importante ale consiliului pot deveni un refugiu comod când alternativa constă în purtarea unor discuții dificile despre dezintegrarea esenței

* Nu e o coincidență faptul că mulți dintre managerii de produse care au lucrat în echipa de pregătire a materialelor destinate consiliului de administrație au avut mare succes la Google. De exemplu, Sundar Pichai conducea echipa lui Jonathan de mai mulți ani, iar acum conduce produsele Android, Chrome și Apps ale companiei. Caesar Sengupta și-a unit puterile cu Sundar pentru a elabora împreună diapozitivele destinate consiliului, iar acum conduce pentru el echipa Chromebooks (n.a.).

afacerii. Consiliul ar trebui să aibă valoare strategică, dar nu veți ajunge la aceste conversații interesante și idei inspirate valoroase dacă sunteți abătut de la ele în mod constant de probleme administrative. Desigur, consiliul trebuie să înțeleagă ce se întâmplă cu aspectele juridice esențiale și alte aspecte tactice, dar acestea sunt probleme care pot fi dezbătute în subcomitete și rezumate în cadrul unor întâlniri de cincisprezece minute, la nivel de consiliu. Când a venit la Google, Eric s-a angajat față de consiliu că se va concentra asupra lucrurilor relevante pentru ascensiunea și strategia companiei. Consiliul de conducere al companiei Apple a făcut foarte bine acest lucru câtă vreme a fost Eric angajat la ei, întrucât ședințele cuprindeau, în principal, conversații extraordinare despre produse, conducere și strategie. În plus, nu se punea problema cine e răspunzător!

Între ședințe, convocați periodic consiliul de conducere. Sperați că veți primi însă un mesaj prin poșta vocală. ;-)

Partenerii - acționați diplomatic

Pentru a construi platforme și ecosisteme ale unor produse de succes, companiile trebuie să lucreze cu parteneri. Această colaborare creează adesea situații interesante (și cuvinte hibrid, de genul coopetiție, prinamic* etc.) când cele două companii concurează în anumite domenii, dar colaborează în altele. Cheia succesului în aceste situații rezidă într-una dintre cele mai vechi arte ale comunicării: diplomația.

În multe privințe, parteneriatele complexe dintre companii sunt asemănătoare cu stilul realpolitik al diplomației dintre țări, care susține ideea că relațiile trebuie conduse pe baza unor principii pargmatice, nu ideologice. Țările pot avea o listă lungă de revendicări între ele, dar este în interesul lor reciproc să

* În original, „coopetition", „frenemy" (n.r.).

găsească o cale de a conlucra. Alternativa, lipsa unei relații sau războiul, este distructivă pentru toată lumea. De exemplu, China și Statele Unite au o mulțime de probleme, dar între cele două țări comerțul este atât de intens încât trebuie să găsim căi de a întreține și de a construi relația noastră în pofida diferențelor dintre noi.

Țările, la fel ca și partenerii de afaceri, au propriile sisteme de valori și fiecare știe când a trecut de la un sistem la altul. Un prim pas important în gestionarea unui parteneriat de succes constă în recunoașterea acelor diferențe și asumarea faptului că ele nu sunt trecătoare. Cealaltă țară/companie are dreptul la propriul sistem și poate crede în el la fel de fervent cum o faceți dumneavoastră, deci, pentru a lucra eficient cu ea în calitate de partener, trebuie să lăsați deoparte prejudecățile. După cum a spus Henry Kissinger în 1969, când era consultant pe probleme de securitate națională la ONU: „Am afirmat întotdeauna foarte clar că nu avem inamici permanenți și că vom judeca alte țări, inclusiv pe cele comuniste, în special țări precum China comunistă, în funcție de acțiunile lor, și nu în funcție de ideologia lor internă"*. La mai puțin de doi ani după acest discurs, a făcut o călătorie secretă în China, fapt ce a dus la restabilirea relațiilor diplomatice dintre cele două țări, pentru prima dată după cel de-al Doilea Război Mondial.

Dacă managementul parteneriatelor se aseamănă cu diplomația, atunci este logic ca aceste relații să fie conduse de diplomați. Pentru cele mai importante parteneriate, companiile ar trebui să creeze un post special, al cărui obiectiv este de a servi doi stăpâni: să-l păstreze pe partenerul extern mulțumit, în timp ce urmărește interesele propriei companii."** Acesta este

---

* Vezi Henry Kissinger, *White House Years* (Little, Brown, 1979), p. 192 (n.a.).

** În cercurile diplomatice, acesta se numește „teoria jocurilor cu două niveluri". Vezi Robert D. Putnam, „Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Tow-Level Games"

diferit de un post tradițional din domeniul vânzărilor, adesea orientat spre interesele companiei, nu ale partenerului.

Întâlnirile cu presa - purtați o conversație, nu transmiteți un mesaj

Când acordați un interviu, aveți oameni care să vă ajute să vă pregătiți? În caz afirmativ, aceștia vă dau un document cu „întrebări adresate frecvent" (FAQ), care cuprinde toate întrebările pe care pisălogul de jurnalist le-ar putea pune și un set atent întocmit de răspunsuri antiseptice, concepute astfel încât să se țină cât mai aproape posibil de temele mesajelor de lansare? Când sus-numita persoană îndatoritoare vă înmânează lista FAQ, s-a întâmplat vreodată să o citiți și să spuneți „exact asta aș fi spus și eu"? Dacă răspunsul e afirmativ, probabil sunteți făcut dintr-un aliaj de siliciu și titan.

Mulți cred că un interviu este un discurs de marketing, care trebuie scris ad litteram pe hârtie. Jonathan, care, pentru un specialist al comunicării, era mai degrabă un client dificil, de obicei sugera cu voce tare la vederea materialului tipărit că, dacă își doreau ca la întâlnirea cu presa să vină o maimuță dresată, el va fi bucuros să facă aranjamentele, dar dacă voiau să vorbească el, el fiind un om, care, de obicei, nu se aseamănă cu o maimuță, pentru a realiza interviul, mai bine o iau de la capăt și se întorc cu lucruri inteligente de spus, deoarece un interviu de succes nu trebuie să fie un exercițiu de regurgitare a mesajelor afabile de marketing, ci o conversație de substanță.

Un specialist în domeniul comunicării va înțelege diferențele dintre transmiterea de mesaje și conversație. Mesajele nu răspund la întrebări. În timpul unei conversații, ascultați întrebările și încercați să descoperiți o cale de a răspunde inteligent, cu idei interesante și cu povești, în vreme ce, în mod subtil,

(*International Organization*, volumul 42, numărul 3, vara 1988) (n.a.).

întăriți mesajul de marketing, nu-l repetați papagalicește. Prea mulți oameni încearcă să se adreseze celorlalți la nivelul elementar al comunicării, nivel pe care transmiterea de mesaje îl atinge cu siguranță, dar, în același timp, ratează cu regularitate orice alt obiectiv. Publicul miroase de la distanță recitarea sloganurilor publicitare.

Purtarea unei discuții interesante cu un ziarist este provocatoare, mult mai provocatoare decât memorarea unui scenariu, și nu pentru că [aici inserați o aluzie răutăcioasă, spirituală la adresa jurnaliștilor]. O conversație tăioasă cu un ziarist provoacă adesea tensiune, atmosferă pe care ziariștii încearcă adesea să o obțină, dar pe care majoritatea oamenilor încearcă să o evite. Prin urmare, dacă doriți să vă angajați într-o discuție reală cu un reporter, trebuie să fiți suficient de rezistent pentru cazul în care articolul rezultat conține elemente negative. Dacă nu sunteți criticat, atunci probabil nu ați purtat o conversație bună.

Totuși, majoritatea oamenilor nu poartă conversații inteligente cu presa, deoarece este mult mai ușor să schițezi mesaje decât să descoperi informații inspirate. Dar ele există, iar dumneavoastră trebuie doar să încurajați echipa să le descopere. Reamintiți-le, după cum le spune colega noastră Ellen West celor din echipa ei: „Ca să fii un lider de opinie, trebuie să ai o opinie".

Relații, nu ierarhie

Un avantaj al organizațiilor ierarhice, încărcate de procese, este ușurința de a-ți da seama cu cine trebuie să vorbești: e suficient să privești căsuța potrivită de pe diagrama potrivită și ai găsit persoana. Starea perpetuă a unei companii de succes

în Secolul Internetului este haosul. Când lucrurile se desfășoară fluent, iar oamenii și căsuțele din diagrame se bucură de relații de unu la unu, atunci procesele și infrastructura au acaparat afacerea. Acesta este un lucru rău. Când Eric era director executiv la Novell, compania funcționa ca o mașinărie bine gresată. Singura problemă era că potirul cu noi produse extraordinare era gol. (Pilotul de formula 1 Mario Andretti spune: „Dacă totul pare a fi sub control, nu mergi suficient de repede".)*

Afacerea ar trebui să aibă întotdeauna o viteză mai mare decât procesele, așa că haosul este cel pe care trebuie să-l căutați, iar când ați ajuns acolo, singurul mod de a realiza lucruri este prin relații. Acordați-vă timpul necesar pentru a cunoaște oamenii și a le purta de grijă. Observați micile amănunte, numele partenerului și al copiilor, problemele de familie importante (acestea pot fi însemnate cu ușurință în lista de contacte). Eric crede în regula de trei săptămâni: când sunteți nou pe un post, primele trei săptămâni nu faceți nimic. Ascultați-i pe oameni, înțelegeți-le problemele și prioritățile, încercați să-i cunoașteți și să vă apropiați de ei, câștigați-le încrederea. Astfel, faceți ceva important: stabiliți o relație sănătoasă.

Nu uitați să-i faceți pe oameni să zâmbească. Lauda este subapreciată și prea puțin folosită ca instrument de management. Când este meritată, nu vă abțineți să o aduceți.

* Citat în „The 25 Coolest Athletes of All Time" (*GQ*, februarie 2011) (n.a.).

Inovația – creați haosul primordial

Într-o zi însorită de primăvară a lunii martie 2010, Eric era la volanul mașinii sale, la intersecția dintre bulevardul Embarcadero și El Camino Real din Palo Alto, privind copacii care înconjurau stadionul de fotbal al Universității Stanford, reflectând la ultimele două ore și așteptând să se schimbe culoarea semaforului. Tocmai fusese la o cafea cu directorul executiv al companiei Apple, Steve Jobs, la un restaurant numit Calafia.* Cei doi stătuseră afară la cafeneaua rafinată, tipică pentru California, discutând despre sistemul de operare Android pentru telefoane mobile, aflat în plină ascensiune. Steve era convins că sistemul de operare cu sursă deschisă era clădit pe un material pentru care Apple avea drepturi de autor. Eric a răspuns că nu folosiserăm IP-ul de la Apple și, de fapt, construiserăm Androidul nostru pornind de la zero. Argumentul său nu a folosit la nimic. „Ne vor da în judecată", se gândea el.

Eric l-a cunoscut și a început să lucreze pentru Steve Jobs în 1993, pe când era la Sun, iar Steve la NeXT Computer. NeXT era un sistem de operare creat utilizând un limbaj de programare numit Objective-C, iar Eric împreună cu alți câțiva au făcut o vizită la birourile NeXT pentru a-l auzi pe Steve prezentându-le o actualizare. Steve a început să proslăvească virtuțile

* Calafia este proprietatea maestrului bucătar Charlie Ayers, care a fost primul *chef* de la Google (cafeneaua din campusul nostru principal îi poartă numele). Motivul pentru care Eric și Steve au ales să se întâlnească acolo a fost faptul că era aproape de casa lui Steve (n.a.).

limbajului Objective-C și a încercat să-i convingă pe oamenii de știință de la Sun că au nevoie de el pentru a-l folosi în cadrul de lucru al programării de următoare generație pe care ei îl dezvoltau. Eric știa că Steve greșește în legătură cu câteva aspecte tehnice, dar argumentele lui Steve erau atât de persuasive, încât Eric și colegii săi de la Sun nu au reușit să-și dea seama *în ce privință* nu avea dreptate. După întâlnire, s-au oprit lângă mașină în parcarea de la NeXT, disecând discuția și încercând să scape de ceea ce adesea era denumit „câmpul de deformare a realității" al lui Jobs. N-au avut noroc. Steve i-a văzut în parcare și s-a apropiat în grabă, pentru a continua conversația. Timp de încă o oră.

De-a lungul anilor, Steve și Eric s-au împrietenit, iar în vara lui 2006, Eric a fost invitat să se alăture consiliului companiei Apple. Înainte să accepte slujba, el și cu Steve au purtat o conversație despre potențialele conflicte de interese dintre Apple și Google. Apple lucra la iPhone, iar Google lucra de aproximativ un an la un sistem de operare pentru telefoane mobile, după ce cumpărase compania Android a lui Andy Rubin, în august 2005. Android era încă în curs de definire, dar, la acel moment, părea să devină un sistem de operare cu sursă deschisă, fără interfață cu utilizatorul (alte companii integrează interfața cu utilizatorul). Speranța noastră era ca Android să devină baza software pentru telefoane construite de companii precum Motorola, Nokia sau Samsung, care urmau să-și realizeze propriile designuri și aplicații. Atât Android, cât și iPhone erau în stadiile lor incipiente, iar Eric s-a alăturat în august consiliului de la Apple.

iPhone de la Apple a fost lansat în iunie 2007 și era aproape perfect. A fost conceput și optimizat în vederea conectării la internet și avea o funcționare fluentă și convenabilă extraordinară. Mai târziu în acel an, echipa de la Android a publicat o

secvență video pe YouTube, care dezvăluia la ce lucraseră. Steve a examinat minuțios filmulețul și a tras concluzia că experiența utilizatorului, pe care o ilustra filmulețul, era prea asemănătoare cu cea a iPhone-ului și a sistemului de operare al acestuia, iOS. Într-un final, Eric și-a dat demisia din consiliul de conducere al companiei Apple în august 2009, iar hărțuielile dintre companii și partenerii acestora continuă și astăzi.

Până la urmă, toți cei care își doresc pot avea un telefon inteligent și majoritatea acestor telefoane (cel puțin pentru următorul deceniu) vor rula fie sistemul de operare iOS, fie Android. Mai mulți ingineri dezvoltă aplicații pentru aceste platforme decât pentru orice alte platforme de calcul din istorie (e util să ai o bază potențială de utilizatori aproximativ egală cu populația planetei). Zeci de fabricanți concurează, iar reușitele și nereușitele lor nu sunt numai subiect de cronici în revistele de specialitate, ci și în mass-media dominantă. Acest lucru este evident pentru noi acum, dar cu numai câțiva ani în urmă efectuarea calculelor personale presupunea utilizarea unui calculator personal, la care rulează Microsoft Windows. Indiferent de ce parte sunteți în cearta pentru patent (ca să fie clar: noi suntem de partea noastră), nu e nicio îndoială că aceste două platforme au stimulat o dezvoltare și o inovație economică enorme și au schimbat viețile oamenilor în bine pe întregul glob.

Steve Jobs a văzut foarte clar acest viitor. Nu există exemplu mai bun privind impactul pe care o inteligență creatoare îl poate avea asupra lumii decât el. A întrupat o combinație de profunzime a cunoștințelor tehnice, talent artistic și creator, precum și simț al afacerilor, care i-au permis să creeze produse de care oamenii efectiv s-au îndrăgostit. A reunit frumusețea cu știința într-o comunitate tehnică unde găseai o mulțime de „tocilari" și de oameni de afaceri, dar foarte puțini artiști. Amândoi am învățat o mulțime de lucruri despre inteligențele creatoare

lucrând cu Steve Jobs și observându-l. Am aflat, astfel, cât de mult poate influența stilul personal cultura unei companii și cât de strâns și de direct este legată cultura companiei de succesul acesteia.

Totuși, cel mai important aspect al poveștii Android/iOS este modul în care acestea demonstrează două moduri *diferite* de a realiza inovația. Ambele platforme și companii sunt extrem de inovatoare și în abordările noastre există câteva similitudini-cheie. Apple și Google operează amândouă în industrii cu cicluri de viață extraordinare ale produselor. Atât în domeniul computerelor portabile, cât și în domeniul internetului, următoarea invenție extraordinară se demodează foarte rapid, așa că amândouă trebuie să inovăm constant, altfel rămânem în urmă. Ambele companii tind să evite cercetarea de piață tradițională și se bazează pe propriile aptitudini de a-și da seama ce vor dori consumatorii. Amândouă avem încredere în viziunea noastră. Ambele companii consideră de maximă prioritate crearea celei mai bune experiențe pentru clienții ei.

Dincolo de aceste asemănări însă, abordările noastre în ceea ce privește inovația sunt foarte diferite, în principal abordările referitoare la control. Cu Android, Google a pariat pe economia superioară a unei platforme deschise și pe capacitatea noastră de a face slalom prin fragmentarea care rezultă în urma unei asemenea deschideri. Android este – și înțelegem acest lucru la modul pozitiv – incontrolabil. Codul-sursă al software-ului este la dispoziția oricui, pentru a-l folosi gratuit, în condițiile acordului de licență cu Apache.* Acest model cu „sursă deschisă" se definește prin faptul că oricine poate lua sistemul de operare și face tot ce vrea cu el; Android este nisipul din „cutia cu nisip".

* Scrisă de Apache Software Foundation, licența Apache îi permite utilizatorului de software să folosească, să distribuie sau să modifice software-ul în condițiile licenței, fără să fie necesară plata vreunor drepturi de autor (n.a.).

De asemenea, permitem tuturor să creeze și să vândă aplicații care rulează pe dispozitivele care folosesc Android; ei nu au nevoie de aprobare de la Google. Îi încurajăm pe producătorii de dispozitive care folosesc Android (cum ar fi Samsung, HTC și Motorola) să construiască dispozitivele lor astfel încât să fie compatibile la nivel de aplicație, pentru ca toate aplicațiile pentru Android să ruleze bine pe toate dispozitivele care folosesc Android. Suntem foarte eficienți, deși nu sută la sută, în atingerea acestui scop, lucru foarte probabil într-un mediu unde nu există cost de intrare și nici putere de control. Android crește și se extinde în moduri pe care nu le-am fi putut anticipa. Este folosit pentru a susține suporturile electronice de citire (inclusiv pe cele de la Amazon), tablete, playere pentru jocuri și telefoane. Se mai găsește în frigidere, piste de alergare pentru fitness, televizoare și jucării. Mulți comentatori vorbesc despre viitorul „internet al obiectelor", când tot felul de dispozitive, în afară de tablete și telefoane, vor fi conectate la internet. Sperăm că multe dintre aceste lucruri vor folosi Android.

Apple reprezintă abordarea opusă. Codul-sursă al sistemului iOS este secret, iar aplicațiile care doresc să fie în App Store trebuie să primească aprobarea oficială a companiei Apple. Steve a crezut întotdeauna că, pentru utilizatori, cea mai bună experiență provine prin păstrarea controlului total al companiei Apple asupra tuturor produselor ei. A acordat foarte multă atenție detaliilor tuturor lucrurilor pe care le-au făcut el și compania sa, având drept scop unic crearea celor mai bune produse posibil. Aceasta s-a văzut din extraordinarele sale prezentări de produse, adresate consiliului de conducere a companiei, care erau întotdeauna extrem de bine orchestrate și realizate, ca și când ar fi fost spectacole pe Broadway. Noile produse nu au avut parte doar de demonstrații la ședințele de consiliu, ci au fost și dezvelite ca niște prototipuri de automobile. La Google

le ceream cu regularitate AMP-urilor să realizeze demonstrații ale noilor produse în fața consiliului, nu pentru că erau demonstrații foarte bine concepute (deși nu la modul extraordinar, cum erau spectacolele lui Steve!), ci pentru simplul spectacol de a-i pune pe puștii care ieșiseră de un an-doi din facultate (uneori încă purtând tricoul universității la care studiaseră) să le prezinte membrilor consiliului cele mai noi inovații ale noastre. De la Steve am învățat valoarea artei organizării spectacolelor.

Modelul de control de la Apple funcționează nu doar datorită excelenței lui Steve Jobs, ci și datorită modului în care acesta a organizat compania. La Apple, la fel ca la Google, liderii sunt oameni care se ocupă de produse și au pregătire tehnică. Când alcătuiți o echipă de inteligențe creatoare și puneți la conducere inteligența cea mai creatoare din lume, atunci sunt multe șanse să aveți dreptate de cele mai multe ori. Când aveți dreptate de cele mai multe ori, atunci un model extrem de atent controlat poate produce foarte multă inovație.

În timp ce scriam acest capitol despre inovație și-l împărtășeam cu prietenii și cu familia, ori de câte ori cineva nu era de acord cu principiile noastre, îl folosea pe Steve Jobs drept contraexemplu: „Da, dar Steve Jobs nu a procedat așa și uite cât de multe lucruri extraordinare a creat". Aveau desigur dreptate, așa că, în general, ne spuneau că, dacă ei ar fi egalii lui Steve Jobs, cu instinctul și cu viziunea pe care o mai au doar puțini oameni pe planetă, atunci ar proceda ca el. Dacă sunteți la fel ca majoritatea dintre noi, atunci avem alte câteva idei în ceea ce privește inovația, pe care veți dori să le încercați.

Ce este inovația?

Inovația: este următorul lucru extraordinar sau, cel puțin, următorul cuvânt mare. Conform publicației *Wall Street Journal*, o formă oarecare a acestui cuvânt a apărut în rapoartele anuale și trimestriale ale companiilor din Statele Unite de peste 33 000 de ori doar în 2011.* Toți vor să fie „inovatori" (în *Journal*, nu se specifica de câte ori a apărut termenul „luddit" în acele rapoarte, dar pariem că a apărut destul de rar), însă, înainte să începem să vă spunem cum se face așa ceva, să explicăm clar ce înseamnă.

Pentru noi, inovația atrage după sine atât producția, cât și implementarea de idei novatoare și utile. Întrucât „novator" este adesea doar un sinonim fantezist pentru „nou", ar trebui să clarificăm, de asemenea, că, pentru ca un lucru să fie inovator, trebuie să ofere o nouă funcție, dar trebuie să fie, în același timp, surprinzător. În cazul în care clienții îl cer, nu sunteți inovator când le dați ce vor, ci doar le răspundeți așteptărilor. E un lucru bun, dar nu este inovator. În fine, „util" este mai degrabă un adjectiv total neimpresionant pentru a descrie inovația atractivă, așa că mai bine adăugăm un adverb și-l facem *radical* util. Voilà: pentru ca un lucru să fie inovator, trebuie să fie nou, surprinzător și în mod radical util.

Proiectul lui Google de a crea mașini care se conduc singure se încadrează perfect în definiția noastră: este nou, surprinzător (exceptând fanii serialului TV *Knight Rider*) și în mod radical util. Totuși Google lansează anual peste 500 de îmbunătățiri ale motorului său de căutare. Sunt acestea inovatoare? Sau incrementale? Toate sunt noi și surprinzătoare, asta e sigur, dar,

---

* Numărul exact era 33 528. Vezi Leslie Kwoh, „You Call That Innovation?" (*Wall Street Journal*, 23 mai 2012).

deși fiecare luată separat este utilă, ar fi o exagerare să le numești radical utile. Adunate toate la un loc însă, sunt: motorul de căutare Google, care se îmbunătățește radical de la an la an datorită puterii tuturor acestor îmbunătățiri. La fel cum 500 de pași micuți, luați la un loc, vă duc undeva.

Această definiție mai cuprinzătoare – inovația nu se referă doar la lucrurile cu adevărat noi, cu adevărat importante – contează, deoarece le oferă tuturor ocazia de a inova, în loc să limiteze inovația la domeniul exclusiv al celor puțini, din clădirea din afara campusului, a căror sarcină este exclusiv să inoveze. Echipa de căutare de la Google, lucrând la un produs care are vârsta de cincisprezece ani, este la fel de implicată în inovație ca și Google[x], echipa care lucrează la mașina care se conduce singură. Acest spirit cuprinzător dă aproape tuturor ocazia de a veni cu lucruri noi, cu adevărat extraordinare.

Înțelegeți contextul în care vă aflați

Google[x] are o simplă diagramă Venn* pe care o folosește pentru a stabili dacă va urma sau nu o idee. Mai întâi, ideea trebuie să răspundă unei mari provocări sau oportunități, să afecteze sute de milioane sau miliarde de oameni. În al doilea rând, echipa trebuie să aibă o soluție radical diferită de oricare alta existentă în prezent pe piață. Nu încercăm să îmbunătățim un mod existent de a realiza ceva, ci dorim să pornim de la zero. În al treilea rând, tehnologiile revoluționare, care ar putea aduce la viață acea soluție radicală, trebuie să fie cel puțin fezabile și realizabile într-un viitor nu foarte îndepărtat. De exem-

* Diagramă care reprezintă mulțimile sub forma unor cercuri, ale căror elemente comune se află în zonele unde cercurile se intersectează (n.t.).

plu, Project Loon, care are ca scop să ofere acces de bandă largă la internet pentru miliarde de locuitori ai lumii, care în prezent nu au acces la internet, și-și atinge scopul prin intermediul utilizării baloanelor cu heliu, bifează toate cele trei căsuțe: se adresează unei probleme de anvergură, cu o soluție radicală, posibilă datorită tehnologiei care fie există deja, fie este accesibilă. (Imaginați-vă un obiect de dimensiunile unui balon cu aer cald, plutind la aproximativ 20 de kilometri înălțime și oferind servicii de bandă largă wireless caselor aflate dedesubt, pe sol. Asta înseamnă Loon.) Pe de altă parte, călătoria în timp ar rezolva probabil o mulțime de probleme (și ar îmbogăți câțiva oameni pasionați de pariuri sportive), dar tehnologia nu este fezabilă (sau asta vrem noi să credeți – zâmbet răutăcios, cu subînțeles). Înainte ca echipa Google[x] să înceapă să urmeze o idee, mai întâi verifică dacă aceasta se încadrează în paradigma tripartită. În caz contrar, este respinsă.

Înainte să poată exista inovație, trebuie să existe contextul adecvat pentru inovație. Acesta există de obicei pe piețele cu creștere rapidă și cu concurență intensă (mai multe companii lucrează la mașini automatizate; majoritatea sunt mașini de firmă!) Nu căutați un domeniu nemaistudiat de nimeni, după care vă treziți singur; este mult mai bine să utilizați o abordare inovatoare pentru a deveni jucător într-un spațiu care este sau va deveni mai mare. Pare ceva contrar intuiției, întrucât mulți întreprinzători visează să intre într-un domeniu „virgin", total nou și lipsit de concurență. Însă, de obicei, există un motiv pentru care piața e goală: nu este suficient de mare pentru a susține o companie în dezvoltare. Poate fi în continuare o bună ocazie de afaceri – cineva trebuie să facă bani din toate produsele de nișă pe care le vedem în catalogul SkyMall* –, dar, dacă doriți

* Catalog pentru cumpărături online (n.t.).

să creați un mediu al inovației, este mai bine să căutați piețe cu potențial uriaș de creștere. Nu uitați, Google a venit târziu la petrecerea motoarelor de căutare, nu devreme.

Un alt element de luat în calcul este tehnologia: cum credeți că va evolua tehnologia în respectivul spațiu? Ce este diferit acum și ce viitoare schimbări așteptați? Aveți talentul de a aduce o diferențiere sustenabilă în acel univers în evoluție? Când inginerul Paul Buchheit de la Google a dezvoltat Gmail, inova într-un spațiu deschis, aflat în plină dezvoltare (e-mail), pariind că poate crea un sistem de e-mail bazat pe browser, având un set de funcții și o interfață cu utilizatorul la fel de bogate ca un sistem bazat pe client.* Întrucât Google era plin de ingineri care puteau elabora aplicații pentru web extraordinare, aveam talentul de a materializa cu succes ideea sa strălucită. Prin urmare, contextul pentru inovare era perfect.

Directorul executiv trebuie să fie ofițer-șef pentru inovații

Cu mulți ani în urmă, unul dintre colegii noștri, Udi Manber, era inginer la Yahoo când compania a decis că nu este suficient de inovator. Prin urmare, șefii lui au făcut ce ar fi făcut orice absolvent de MBA bine școlit când se confruntă cu o problemă: au pus pe cineva să o rezolve. Ei i-au oferit postul de șef al inovației lui Udi și acesta a acceptat, dar, după trei săptămâni pe post, și-a dat seama că făcuse o greșeală. Șefii săi doreau să formeze un consiliu al inovației, cu formulare pe care angajații le puteau folosi pentru a înainta idei și un proces prin care

* Aplicațiile bazate pe client utilizează programe rezidente în calculator sau în dispozitivul pe care rulează. Aplicațiile bazate pe browser rezidă integral pe internet și aveți acces la ele prin intermediul unui browser, cum ar fi Internet Explorer, Firefox, Safari sau Chrome (n.a.).

consiliul să treacă în revistă și să aprobe acele idei. Cu alte cuvinte, sarcina lui Udi era să înființeze o birocrație a inovației. Acesta este un oximoron. În schimb, a plecat de la companie. (Poate că a fost motivat de fiica lui de doisprezece ani care, când l-a văzut lucrând la o prezentare pe care trebuia să o înainteze la o sesiune voluntară de proiecte inginerești, i-a spus: „Vei pierde timpul a sute de ingineri pentru a le spune să fie inovatori. Cât de inovator e asta?") Udi a venit în final la Google. A avut un mare succes aici și a condus câteva dintre cele mai inovatoare echipe de produse ale noastre... dar nu în calitate de șef al inovației.

Ideea de a da unui director din eșaloanele superioare responsabilitatea pentru toate lucrurile inovatoare nu este prezentă doar în acea companie. Cu câțiva ani în urmă, o companie de consultanță de importanță majoră a publicat un raport, sfătuind *toate* companiile să numească un „ofițer-șef pentru inovații" (OSI).* De ce? Chipurile pentru a stabili o „conducere centralizată" a tuturor programele de inovații. Nu suntem prea siguri ce înseamnă asta, dar suntem siguri că „inovația" și „conducerea centralizată" nu au ce căuta în aceeași propoziție (în afara celei pe care o citiți chiar acum).

Ca manageri de companii ne place să conducem lucruri. Doriți să se facă ceva? Puneți pe cineva să se ocupe de acest lucru. Inovația rezistă însă cu încăpățânare tacticilor tradiționale ale unui master în administrarea afacerilor. Spre deosebire de multe alte lucruri în afaceri, inovația nu poate fi deținută, mandatată sau planificată. După cum ne-a spus Udi amintindu-și de experiența la Yahoo, „oamenilor inovatori nu

* Adi Alon, manager al grupului Innovation Performance de la Accenture pentru America de Nord, a scris acest raport. Pentru un rezumat, vezi Adi Alon, „10 Ways to Achieve Growth Through Innovation" (*TMC News*, 9 martie 2010). Vezi, de asemenea, Wouter Koetzler și Adi Alon, „You Need a Chief Innovation Officer" (forbes.com, 16 decembrie 2009) (n.a.).

trebuie să le spui să inoveze, trebuie să li se *permită* să o facă". Cu alte cuvinte, inovația trebuie să evolueze organic. Este destinația finală a unei căi care începe când ideile izvorăsc ca mutațiile, pornind de la haosul primordial și traversând un drum lung și riscant, de la începuturi până la împlinire. De-a lungul acestui drum, ideile mai valoroase strâng în jurul lor adepți și iau avânt, iar cele slabe se pierd pe drum. Nu există niciun proces prin care să se implementeze această evoluție; caracteristica sa definitorie este *lipsa* oricărui proces. Gândiți-vă la el ca la o selecție naturală a ideilor.* Pentru a-l parafraza pe Darwin din *Originea speciilor*:

> Pentru că se nasc mult mai multe [idei] decât ar putea supraviețui și întrucât, în consecință, există o luptă pentru supraviețuire care se repetă frecvent, rezultă că orice [idee], dacă variază ușor în orice manieră profitabilă pentru ea, în condițiile complexe și uneori schimbătoare de viață, va avea mai multe șanse de supraviețuire, astfel făcând obiectul unei selecții naturale.**
>
> (PS: Deși suntem evoluționiști, nu depășim performanța de a încerca realizarea unor lucruri uimitoare în șase zile.)

Toate companiile care vor să fie inovatoare – la drept vorbind, toate companiile – trebuie să înceapă să creeze un mediu în care diferitele componente ale creației primesc frâu liber să interacționeze în moduri noi și interesante, iar apoi să le acorde

---

* Ideea generală a selecției naturale a ideilor provine cel puțin din 1976, când Richard Dawkins a introdus conceptul de „meme" în *Gena egoistă* (Publica, 2013), dar noi vorbim despre ceva care este mai degrabă înrudit cu ceea ce Jim Collins și Jerry Porras au descris în *Built to Last* prin „ramificare și eliminare" – încercarea mai multor lucruri diferite, urmată de păstrarea celor care funcționează. Vezi Jim Collins și Jerry I. Porras, *Afaceri clădite să dureze* (Curtea Veche Publishing, 2006). Pentru mai multe informații despre modul în care este caracterizată creativitatea de diversitate și selecție, vezi Dean Keith Simonton, *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity* (Oxford University Press, 1999) (n.a.).

** Charles Darwin *Originea speciilor* (Editura Beladi, 2007) (n.a.).

acestor noi creații timpul și libertatea necesare pentru a evolua și supraviețui sau, mai adesea, pentru a stagna și dispărea. Postul de ofițer-șef pentru inovații este menit eșecului deoarece nu va avea niciodată suficientă putere de a crea haosul primordial (și numai haosul va duce la exclamațiile admirative). Cu alte cuvinte, directorul executiv trebuie să fie ofițer-șef pentru inovații. Dumnezeu a creat haosul primordial din care s-a născut Pământul; nu a delegat această sarcină.*

Crearea unei culturi a haosului nu este o idee nouă. Thomas Edison a devenit faimos pentru mediul experimental unic al laboratorului din Menlo Park în secolul al XIX-lea, unde lucrurile funcționau pe principiul izbește-l-de-perete-și-vezi-dacă-se-lipește. În secolul XX, Bell Labs al lui AT&T și Palo Alto Research Center (PARC) al lui Xerox au fost incubatoare renumite ale inovației. Diferența constă, în prezent, în viteza și scara la care se derulează lupta darwiniană pentru supraviețuire. Internetul pune la dispoziția tuturor uneltele creației; mai mult, este un teren ideal de testare, permițând dezvoltarea prototipurilor și strângerea datelor importante într-o fracțiune din timpul care era necesar mai demult în acest scop. Pentru evoluția speciilor sunt necesari eoni, dar în mâinile inteligențelor creatoare, procesul din ziua de azi al evoluției ideilor poate și trebuie să aibă loc cu viteza internetului.

Haosul primordial se produce cu ușurință într-o companie aflată la debut, când cultura acesteia este încă proaspătă și întreaga companie are o mentalitate de tipul noi-împotriva-lumii-întregi. Oamenii care se alătură companiilor la lansarea lor iubesc riscul, acesta constituind o parte din ceea ce-i atrage către acea companie. După ce o companie trece de primii aproximativ 500 de angajați, începe să atragă angajați mai

* Pentru voi, ateii, aceasta este o metaforă. Poate nu credeți în Dumnezeu, dar până și Dumnezeu crede în directorii executivi.

reticenți la asumarea riscurilor. Ei pot fi tot inteligențe creatoare extrem de talentate, doar că nu vor fi primii care să facă saltul în necunoscut. Realitatea este că nu toți sunt inovatori. Astfel, haosul primordial nu se rezumă la a permite inovatorilor să inoveze, mediul trebuie să le permită tuturor să aibă o contribuție și să prospere.

Cu câțiva ani în urmă, am fost amândoi captivați de o prelegere la o conferință TED* a antreprenorului și muzicianului Derek Sivers.** Acesta a arătat un film cu un om aparent nebun care dansa de unul singur la un concert în aer liber. Omul stă într-o parte a dealului, fără cămașă și desculț, gesticulând sălbatic și savurând teribil momentul. La început, nimeni nu se apropie la o distanță mai mică de doi metri, dar apoi o persoană aventuroasă i se alătură, iar apoi încă una și încă una, după care se deschid porțile ecluzei. Zeci de oameni dau năvală, creând un grup aglomerat de dansatori nebuni, acolo unde mai devreme era doar unul singur. Derek numește acest fenomen principiul „primului adept": când pornești o mișcare, atragerea primului adept este pasul cel mai important. „Primul adept este cel care-l transformă pe un nebun singuratic într-un lider." Haosul primordial al inovației trebuie să-i încurajeze pe oameni să-și dorească să fie inovatori – nebunul dansator singuratic, de la baza dealului – în ceea ce fac. La fel de importantă este însă necesitatea de a-i încuraja în ceea ce fac pe oamenii care doresc să se alăture unei idei inovatoare – nebunii dansatori de la al doilea la al două sutelea. De aceea, inovația trebuie integrată în structura companiei, la nivelul fiecărei funcții și regiuni. Când o izolați la nivelul unui singur grup,

---

* TED – conferință organizată începând din 1984 pe temele: tehnologie, divertisment, design, dezvoltată ulterior pentru a aborda toate subiectele (n.t.).

** Derek Sivers, „Derek Sivers: How to Start a Movement" (*TED*, februarie 2010), preluat de la adresa http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movememnt.html.

poate veți atrage inovatori în acel grup, dar nu veți avea suficienți primi adepți.

Robert Noyce, cofondator la Fairchild Semiconductor și Intel, spunea: „Optimismul este un ingredient esențial al inovației. Cum altfel poate iubi individul schimbarea în locul securității, aventura în locul căldurii siguranțe?"* Angajați oameni suficient de inteligenți pentru a veni cu idei noi și suficient de nebuni pentru a crede că acestea ar putea funcționa. Trebuie să-i găsiți și să-i atrageți pe acești oameni optimiști, după care să le oferiți locul în care să producă schimbarea și să inițieze aventura.

Concentrați-vă asupra utilizatorului

La sfârșitul lui 2009, o echipă de ingineri care se ocupau de căutarea pe internet ne-a prezentat un prototip de funcție care se strecurase de la o vreme printre noi. Se baza pe o idee simplă: dacă am fi început să completăm rezultatele căutării încă din timpul tastării interogării de către utilizator, în loc să așteptăm ca acesta să apese tasta Enter? Mereu am fost de părere că viteza este unul dintre factorii-cheie care determină calitatea căutării și ne mândream că răspundeam vastei majorități de căutări în mai puțin de o zecime de secundă. Cronometrul nu pornea însă înainte ca utilizatorul să introducă de la tastatură interogarea. Tastarea interogării dura mai multe secunde. Dacă nu am fi nevoiți să așteptăm? Dacă am afișa rezultatele în timp ce utilizatorul tastează interogarea? După ce am văzut prototipul, decizia de a merge pe această idee nu a

* Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley* (Oxford University Press, 2005), p. 264 (n.a).

mai necesitat niciun fel de gândire. Ambele echipe care se ocupau de rezultatele organice și de cele din categoria reclamă plătită s-au pus pe treabă și, câteva luni mai târziu, funcția a fost lansată în lume sub denumirea de Google Instant.

Cu câteva săptămâni înainte de lansare, Jonathan era la o ședință de personal când i-a trecut prin minte o întrebare elementară: va afecta Instant în vreun fel veniturile companiei? Poate că e mai puțin probabil ca utilizatorul să dea click pe reclamele afișate pe ecran în timp ce tastează interogarea, așa că și-a întrebat echipa dacă are date suficient de bune privind impactul noii funcții asupra venitului potențial. Răspunsul a fost NU și toată lumea a fost de acord că acest impact ar trebui să fie investigat de cineva. Apoi toți au continuat cu planificarea lansării. În orice altă firmă la care lucrase Jonathan, analiza financiară era unul dintre cele mai importante hopuri de care trebuia să treacă un produs înainte să fie aprobat. Ce venit va aduce produsul? Care va fi randamentul investiției? Perioada de amortizare? Și totuși, iată, cu câteva săptămâni înaintea lansării unei schimbări majore a produsului nostru de bază, nimeni nu efectuase o analiză financiară detaliată. Produsul era evident extraordinar pentru utilizator, așa că toți știam că lansarea lui era cea mai bună decizie de afaceri.

Când a fost lansată funcția Instant, avea doar un efect modest asupra veniturilor, dar Google a lansat în paralel o mulțime de alte funcții cu un impact financiar mai însemnat. Knowledge Graph, lansat în 2012, încarcă partea din dreapta a paginii cu rezultate web dedicate interogărilor privind persoane, locuri și lucruri, cu un panou în format concis, cuprinzând informații organizate algoritmic referitoare la acea entitate. Adună cele mai relevante date la un loc, într-o casetă ușor de citit. Pentru majoritatea interogărilor, panoul înlocuiește reclamele afișate anterior în acea parte a paginii. Această măsură a

afectat într-o oarecare măsură veniturile, în sens negativ. La începutul lui 2011, am aplicat o serie de modificări algoritmilor noștri de căutare, care au redus scorurile de calitate ale anumitor tipuri de site-uri. Nu doream ca utilizatorii să dea clic pe un link, după care să ajungă în site-uri de proastă calitate. Acea versiune, numită „panda", a afectat aproape 12% dintre interogări și, pentru că multe dintre site-urile afectate făceau parte din rețeaua noastră de reclame plătite, schimbarea a afectat negativ venitul companiei Google.

Google știe că în Secolul Internetului încrederea utilizatorului este la fel de importantă ca și dolarii, euro, lirele, yenii sau orice altă monedă. Excelența produsului este singura cale pentru ca o companie să aibă mereu succes, așa că directiva noastră principală în ceea ce privește strategia produselor este concentrarea asupra utilizatorului (fără a interfera cu dezvoltarea internă a civilizațiilor extraterestre). După cum au formulat Larry și Serghei în scrisoarea lor OPI: „Servirea utilizatorilor noștri finali este esența a tot ce facem și rămâne prioritatea noastră numărul unu".

Concentrarea asupra utilizatorului este însă doar jumătate din poveste. Întregul citat ar fi: „Concentrați-vă asupra utilizatorului și toate vor veni de la sine". Înseamnă că vom face întotdeauna ceea ce este corect față de utilizator și avem încredere că inteligențele noastre creatoare își vor da seama cum să facă bani din asta. S-ar putea să dureze o vreme până obțineți rezultate, așa că, pentru a vă ține pe poziții, e nevoie de multă încredere.* De obicei însă, merită efortul.

---

* Nu doar de încredere, ci și de capital, ați putea spune. Ce se întâmplă însă cu firmele, cum ar fi majoritatea celor mici și medii, care nu-și permit să distribuie produse care pot aduce beneficii mari utilizatorului, dar nu produc niciun venit sau profit pentru firmă? Tot ar trebui să vă concentrați asupra utilizatorului, dar să fiți cât mai bătăios și să investiți cât mai puțin timp până la dovedirea faptului că este o idee valoroasă. La acel moment, e posibil ca

În 2004, Jonathan și colegul său googler Jeff Huber l-au luat pe Serghei într-o excursie didactică, pentru a vizita o nouă companie mică, numită Keyhole. Jeff, care fusese primul manager de produs angajat de Johnathan la Excite@Home, era unul dintre inginerii de frunte ai echipei care se ocupa de reclamele plătite.* Unul dintre cofondatorii companiei Keyhole era Brian McClendon, cu care Jonathan și Jeff lucraseră la Excite@Home. Keyhole descoperise niște moduri extraordinare de a afișa hărți și de a interacționa cu ele, iar Serghei a decis imediat că Google ar trebui să cumpere compania.

Câteva săptămâni mai târziu, în consiliu, Serghei a adus în discuție achiziția, pentru aprobare, iar când a fost întrebat cum vom face bani din acea tehnologie, răspunsul său a fost simplu: „Îl voi lăsa pe Jonathan să vă răspundă la această întrebare; el e tipul care se ocupă de afaceri". Jonathan stătea așezat comod pe spate, savurând prezentarea lui Serghei, fără să se gândească vreo clipă cum ar putea face Google bani din achiziționarea companiei Keyhole (dovada clară a faptului fiind că, după doi ani de la angajare, Jonathan se ghiftuia acum relaxat din automatul Google Kool-Aid). Jonathan și-a croit drum până în față bâlbâind un răspuns confuz, memorabil doar prin faptul că a fost uitat extrem de rapid. Adevărul este că noi habar nu aveam în ce sens va ajuta achiziționarea companiei Keyhole afacerea de bază a companiei Google.

Consiliul a decis să aibă încredere în discernământul lui Serghei și să-l lase să continue achiziția. Opt luni mai târziu a fost lansat Google Earth, bazat pe tehnologia Keyhole. A fost

---

profiturile să fie încă abia undeva la orizont, dar dacă s-a dovedit valoarea ei pentru utilizator, decizia de finanțare se bazează deja pe date serioase (n.a.).

* Ani la rând, biografia lui Jeff de pe site-ul Google preciza că are titlul de master obținut la Harvard. De fapt, e vorba despre un MBA, dar Jeff a neglijat să menționeze acest lucru, ca nu cumva să-i afecteze credibilitatea ca inginer (n.a.).

un succes imediat la utilizatori și a produs, de asemenea, milioane de dolari. Cum așa, pentru că nu erau reclame în cadrul aplicației, iar aceasta era gratuită? Nu la multă vreme de la lansarea ei, una dintre inteligențele noastre creatoare strălucite, Sundar Pichai, și-a dat seama că toți cei care descărcau și instalau Google Earth ar putea fi interesați și de Google Toolbar. Toolbar era un simplu adjuvant integrat în browser. Avea o mulțime de funcții interesante pentru utilizatori, printre care o micuță casetă de căutare, rezidentă permanent în interfața browserului. Cei care aveau Toolbar puteau iniția o căutare cu Google, fără a mai vizita google.com, așa că tindeau să efectueze mai multe căutări, să dea clic pe mai multe reclame și să genereze mai mult venit. Ideea lui Sundar a întâmpinat opoziție, dar, fiind susținută și de Urs Hölzle, a fost implementată rapid.

Această simplă idee inspirată, că oamenii care descarcă Earth ar putea fi interesați să obțină și Toolbar, a determinat o creștere semnificativă a bazei de utilizatori ai aplicației Toolbar și a generat mult venit, dar Jonathan nu avea cum să anticipeze acest lucru când stătea în fața consiliului în acea zi. Privind în urmă, ne dăm seama că răspunsul corect ar fi fost: „Habar nu am... dar sunt sigur că ne vom da seama pe parcurs".

Concentrați-vă asupra utilizatorului... iar banii vor veni de la sine. Acest lucru poate fi deosebit de provocator în mediile în care utilizatorul și clientul sunt diferiți și atunci când clientul nu împărtășește etosul concentrare-asupra-utilizatorului. Când Google a achiziționat Motorola, în 2012, una dintre primele ședințe cu Motorola la care a participat Jonathan a fost, practic, o trecere în revistă de trei ore a produselor, în care managerii companiei prezentau funcțiile și specificațiile pentru toate telefoanele Motorola. Se tot refereau la cerințele clienților, dar majoritatea acestor afirmații erau lipsite de sens pentru

Jonathan, pentru că oamenii de la Motorola erau la curent în ceea ce privește dorințele utilizatorilor de telefoane mobile. Apoi, în timpul prânzului, unul dintre directori i-a explicat că, atunci când Motorola spune „clienți", nu vorbește despre oamenii care folosesc telefoanele, ci despre adevărații clienți ai companiei, rețelele de comunicații mobile, cum ar fi Verizon și AT&T, care probabil nu erau mereu concentrate asupra utilizatorului, așa cum ar fi trebuit. Motorola nu se concentra deloc asupra utilizatorilor, ci asupra partenerilor ei.

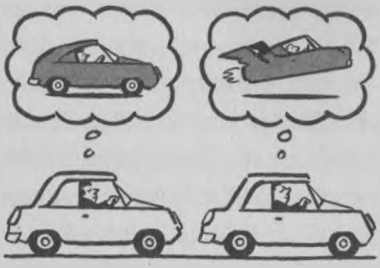
La Google, utilizatorii noștri sunt oamenii care ne folosesc produsele, pe când clienții noștri sunt companiile care achiziționează dreptul de a-și face reclamă și cărora le licențiem tehnologia. Arareori există conflicte între cele două categorii, dar când acestea se ivesc, înclinăm să-l favorizăm pe utilizator. Așa trebuie să stea lucrurile, indiferent de domeniul de activitate. Utilizatorii sunt mai puternici decât oricând și nu vor tolera produsele jalnice.

Trebuie să aveți ambiții mari

Colegul nostru Vint Cerf lucra la o nouă serie de protocoale de rețea, care urmau să lucreze în mediul dur și extrem de vast al spațiului interplanetar. Conform lui Vint, el a început acest proiect după ce s-a întrebat la ce ar putea să lucreze astfel încât să fie un lucru necesar chiar și 25 de ani mai târziu.* Răspunsul său este internetul interplanetar. Nimeni nu-l poate acuza pe Vint că nu are gânduri suficient de ambițioase.

În ce ne privește pe noi ceilalți, care suntem oameni, e altă poveste. Poate că e în natura umană sau doar în natura

* Vezi Adam Mann, „Google's Chief Internet Evangelist on Creating the Interplanetary Internet" (*wired.com*, 6 mai 2013) (n.a.).



corporațiilor ca majoritatea oamenilor să tindă să gândească incremental în loc să gândească transformațional sau galactic.* Colega noastră Regina Dugan, care era director la Agenția pentru Proiecte de Cercetare Avansate ale Apărării (DARPA)** înainte să vină la Motorola și apoi la Google, vorbește despre faptul că inovația apare pur și simplu atunci când oamenii lucrează în „cvadrantul lui Pasteur"***, acesta fiind spațiul unde încearcă să realizeze progrese ale științei rezolvând probleme practice concrete. Majoritatea companiilor ajung însă în

---

* Nu e vorba că oamenii suferă de lipsă de imaginație: mulți au viziuni înalte, dar pragmatismul lor îi împiedică să *încerce* să le transpună în realitate. Acest lucru se explică prin ceea ce psihologii numesc teoria așteptare-valoare. Pentru a decide ce scopuri să urmeze, oamenii iau în calcul recompensa așteptată și șansele de succes. Acest calcul îi îndepărtează adesea de încercarea celor mai ambițioase demersuri, ceea ce duce desigur la un număr și mai mare de eșecuri în carieră. După cum observa vedeta incontestabilă a hocheiului, Wayne Gretzky, ratezi sută la sută dintre loviturile pe care nu le dai. Vezi Allan Wigfield și Jacqueline S. Eccles, „Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation" (*Contemporary Educational Psychology*, ianuarie 2000), și Jacqueline S. Eccles și Allan Wigfield, „Motivational Beliefs, Values, and Goals" (*Annual Review of Psychology*, 2002) (n.a.).

** DARPA face parte din Ministerul Apărării Statelor Unite (n.a.).

*** Ideea Cvadrantului lui Pasteur vine de la regretatul om de știință în domeniu politicii, Donald Stokes, care-l vedea pe Louis Pasteur ca fiind exemplul tipic de om care a realizat simultan cercetare pură și cercetare aplicată. Cvadrantul reprezintă combinația optimă pe o matrice de două linii și două coloane, ca o cercetare să aducă sau nu un progres al cunoștințelor științifice și să rezolve sau nu probleme practice. Vezi Donald E. Stokes, *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation* (Brookings Institution, 1997) (n.a.).

cvadrantul opus, „unde știința nu este interesantă și nimănui nu-i pasă de scopurile urmărite. Talentele se retrag și proiectele eșuează frecvent".*

De aceea, una dintre provocările lansate de Eric și Larry inginerilor și managerilor de produs la revizuirea produselor Google a fost întotdeauna: „Nu ai gânduri destul de semețe". În Secolul Internetului, când informațiile, acoperirea și puterea de calcul sunt, practic, infinite, ascensiunea globală este accesibilă aproape tuturor, dar prea mulți oameni sunt captivi ai mecanismelor de gândire învechite, limitate. „Nu ai gânduri destul de semețe", înlocuit mai târziu de directiva lui Larry Page de a „gândi în termenii înzecirii (10x)", ajută la corectarea acestei deficiențe. Conceptul înzecirii cuprinde arta posibilului... și a imposibilului.

Beneficiul evident al gândirii ambițioase este că le dă inteligențelor creatoare mult mai multă libertate. Elimină constrângerile și favorizează creativiatea. Astro Teller, șeful de la Google[x], notează că, dacă vreți să construiți o mașină cu un consum cu 10% mai bun, trebuie doar să ajustați proiectul curent, dar, dacă vreți să creați una care parcurge 200 de kilometri per litru, trebuie să luați proiectul de la zero. Doar procesul de gândire – cum să pornesc de la zero? – poate genera idei care, anterior, nu au fost luate în seamă.

Există și alte beneficii, mai subtile, ale gândirii ambițioase. Marile pariuri au adesea mai multe șanse de succes pur și simplu datorită dimensiunilor lor. Compania nu-și poate permite să rateze. Pe de altă parte, când faceți mai multe pariuri mici, dintre care niciunul nu amenință existența companiei, riscați să cădeți în mediocritate. Vedem mereu acest exemplu în afaceri: compania cu o gamă largă de produse mediocre. Când

* Regina E. Dugan și Kaigham J. Gabriel, „«Special Forces» Innovation: How DARPA Attacks Problems" (*Harvard Business Review*, octombrie 2013) (n.a.).

Google a cumpărat Motorola și Jonathan a început să-l ajute pe noul director executiv, Dennis Woodside, a descoperit că firma are zeci de telefoane diferite, fiecare dintre dispozitive vizând un anumit segment de piață definit printr-o cercetare de marketing; cum ar fi: adepții noului mileniu, generația X, decreteii și mamele de fotbaliști. Era o logică la baza acestei împărțiri, și anume că oameni având cariere diferite doreau modelul lor unic de telefon, dar a dus la răspândirea mediocrității. Fiecare telefon avea propriul set de oameni de produs care lucrau din greu pentru a realiza un produs extraordinar, dar știau în același timp că, dacă produsul lor era doar bun, fără a fi neapărat extraordinar, compania supraviețuia. (Dennis a corectat în linii mari aceste probleme și a creat o Motorola mult mai concentrată pe utilizator înainte să o vândă în 2014 către Lenovo.)

Pe de altă parte, iPhone este un produs care se bucură de popularitate tocmai pentru că este singurul telefon realizat de Apple. Dacă apare o problemă la realizarea iPhone-ului de următoarea generație, nimeni din echipă nu merge acasă până nu se stabilește un plan de remediere a acesteia. Nu e o coincidență nici faptul că Apple are doar câteva linii de produse. Niciuna dintre ele nu-și permite să dea greș.

De asemenea, uneori e mai simplu să abordați probleme mari, deoarece provocările mari atrag talente mari. Există o relație simbiotică între marile provocări și oamenii extrem de inteligenți și de îndemânatici. Provocările își află răspunsul și oamenii merg acasă fericiți. Lansați oamenilor nepotriviți o provocare și le veți induce anxietate. Lansați-o însă oamenilor potriviți și veți produce bucurie.* Aceștia din urmă se bucură să

* Ideea provine de la psihologul Mihaly Csikszentmihalyi și de la noțiunea sa de „flux" definită prin acea stare de dispoziție fericită când sunteți atât de adâncit, de absorbit în munca dumneavoastră, încât timpul parcă stă în loc. „Întreaga dumneavoastră ființă este implicată

se ridice la nivelul unei provocări doar de dragul acesteia, dar, după cum a arătat socioloaga și specialista în management Rosabeth Moss Kanter, și de beneficiile extrem de concrete pe care le poate aduce: noi competențe, noi legături cu colegii din domeniu, renume, ceea ce economiștii ar descrie drept investiție în capital uman.* Din aceste motive, ambițiile înalte reprezintă, de fapt, un instrument foarte puternic de atragere și păstrare a inteligențelor creatoare. Să privim problema astfel: să presupunem că sunteți o inteligență creatoare strălucită, care tocmai ați absolvit facultatea. Aveți două oferte de muncă, practic identice, exceptând un singur lucru. Una dintre companii vă spune că îi place să facă lucrurile de zece ori mai bine, pe când a doua își propune o îmbunătățire cu 10%. Pe care o veți alege?

Prietenul nostru Mike Cassidy este un exemplu extraordinar de gândire de tipul „de zece ori mai bun" pentru păstrarea inteligențelor creatoare. Mike, cofondator al unei companii numite Ruba, s-a alăturat în 2010 echipei Google, după ce

---

și vă folosiți aptitudinile la maximum", spune Csikszentmihalyi. Fluxul este rar și prețios, pentru că necesită potrivirea perfectă între o sarcină extrem de provocatoare și capacitatea dumneavoastră de a răspunde acestei provocări: dacă sarcina este foarte provocatoare, iar nivelul aptitudinilor dumneavoastră este mai scăzut, veți fi temător, iar dacă provocarea nu este pe măsura capacității dumneavoastră, vă veți plictisi. Crearea ocaziilor mai frecvente de a intra în starea de flux este una dintre sarcinile conducerii inteligențelor creatoare. Vezi John Geirland, „Go with the Flow" (*Wired*, septembrie 1996), și Mihaly Csikszentmihalyi, *Starea de flux. Psihologia experienței supreme* (Curtea Veche, 2007) (n.a.).

* Rosabeth Moss Kanter, inspirându-se din cercetările ei privind factorii care generează dedicarea față de comunitate și organizație, scrie că lucrătorii din domeniul cunoașterii „sunt atrași de șansa de a-și asuma mari responsabilități și de a-și îmbogăți și mai mult cunoștințele. Cele mai «lipicioase» medii de lucru (cele pe care oamenii le părăsesc cel mai rar și cu părere de rău) oferă angajaților ocazii favorabile și le acordă acestora puteri. Munca la granița cunoașterii, utilizând cele mai bune instrumente pentru cei mai buni clienți, este importantă în prezent deoarece promite o responsabilitate și mai mare și recompense în viitor. Lucrătorii din domeniul cunoașterii doresc la fel de mult să acumuleze capital uman – pachetul individual de aptitudini și realizări –, cât și financiar". Vezi Rosabeth Moss Kanter, *Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (Harvard Business School Press, 2001)(n.a.).

cumpărase proprietatea intelectuală a companiei Ruba și-i angajase echipa. Mike este un întreprinzător în serie; Ruba a fost a patra sa companie; a doua a fost un motor de căutare numit Direct Hit, care a concurat scurtă vreme cu Google înainte să fi fost vândută lui Ask Jeeves. Prin urmare, ne-am gândit că era doar o problemă de timp înainte ca Mike să părăsească nava-mamă Google și să pornească ceva nou pe cont propriu. În timp, am pierdut urma proiectelor la care lucra Mike, dar, ocazional, îl vedeam în campus, așa că știam că lucrează în continuare la noi. Apoi, în iunie 2013, Google a anunțat Project Loon, anterior-menționatul proiect Google[x] care avea ca obiectiv folosirea baloanelor cu heliu pentru a asigura accesul de bandă largă la internet unui număr de peste cinci miliarde de oameni care nu au încă acces la internet. Am aflat în curând că Mike, care avea diplomă în ingineria aerospațială, era unul dintre liderii proiectului Loon și lucra la acesta de peste un an.

Dacă nu ar fi avut ocazia să lucreze la un proiect extrem de ambițios, foarte probabil ar fi părăsit Google, așa că, întrucât am continuat să ne propunem țeluri înalte și să împingem mai departe granițele tehnologiei, am reușit să reținem cel puțin o inteligență creatoare extraordinară.

După cum spune Larry, faptul că facem lucruri extraordinare, care contează, îi inspiră pe oameni, chiar dacă nu sunt ca Mike Cassidy, care a ajuns să fie implicat direct în realizarea lor. Îi auzim adesea pe oamenii de la Google discutând despre „îmbunătățirea înzecită" a ceea ce fac la slujbă, chiar dacă majoritatea slujbelor lor sunt departe de proiectele pentru care compania a devenit renumită. Aceștia sunt agenți de vânzări, oameni de finanțe, avocați, cu toții inspirați de atitudinea prevalentă a companiei de a viza țeluri înalte. Planurile grandioase reprezintă nu numai un instrument foarte puternic de recrutare și păstrare a angajaților, ci sunt contagioase.

Stabiliți-vă scopuri (aproape) de neatins

Managerul de companie hârșit a acumulat multe competențe și undeva sus pe lista acestora este stabilirea scopurilor anuale și trimestriale. Aceasta necesită o anumită finețe. Dacă stabiliți obiective de nivel prea scăzut, este evident că încercați să vă arătați într-o lumină bună, prin depășirea „miraculoasă" a lor la sfârșitul trimestrului.* Dacă le fixați prea sus, riscați să nu le atingeți. Secretul e să găsiți punctul optim, creând obiective care par dificile, dar sunt, de fapt, ușor de realizat. Planul de realizări ideal este cel care, la sfârșitul trimestrului și al anului, este plin 100%.

La sfârșitul lui 1999, John Doerr a făcut o prezentare la Google, care a schimbat compania, deoarece John a creat un instrument simplu ce le permite fondatorilor să instituționalizeze etosul lor privind „țelurile înalte". John era în consiliul nostru, iar compania sa, Kleiner Perkins, investise recent în companie. Subiectul era o formă de management bazat pe obiective, numit OCR (la care ne-am referit în capitolul anterior), pe care John îl învățase de la fostul director executiv de la Intel, Andy Grove.** Există mai multe caracteristici care diferențiază ORC-urile de suratele lor care, de obicei, promit-mai-puțin-și-livrează-mai-mult.

Mai întâi, un bun ORC stabilește legătura dintre obiectivul de ansamblu și un rezultat-cheie foarte clar măsurabil. Este ușor să stabilești un țel strategic generic (să-l facem mai

---

* În domeniul vânzărilor, practica stabilirii în mod artificial a unor obiective modeste, urmată de depășirea lor cu mult se numește burdușeală. Primul nostru șef al vânzărilor, Omid Kordestani, atinsese o asemenea reputație în operațiunea de burdușire, încât livra cu regularitate actualizări ale cifrei de vânzări trimestriale adresate companiei, de pe o mică scenă clădită din... saci burdușiți cu nisip (n.a.).

** Grove discută despre ORC-uri în cartea sa, intitulată *High Output Management* (Random House, 1983) (n.a.).

utilizabil... să îmbunătățim moralul echipei... să fim în formă mai bună) ca obiectiv, iar apoi, la sfârșitul trimestrului, să declarăm victoria. Când scopul strategic este măsurat însă în raport cu un scop concret (creșterea utilizării funcțiilor cu X la sută... creșterea satisfacției angajaților cu Y la sută... terminarea maratonului în mai puțin de două ore), atunci lucrurile se complică. De exemplu, una dintre recentele noastre ORC-uri ale echipei care se ocupă de platformă a fost să avem „noi sisteme WW care să deservească traficul semnificativ pentru XX servicii mari cu latență < YY microsecunde la ZZ% față de Jupiter".* (Jupiter este un nume codificat, nu locul celui mai nou centru de date al companiei Google.) Nu există nicio ambiguitate legată de acest ORC; este foarte ușor să măsori dacă a fost sau nu atins. Alte ORC-uri vor impune difuzarea unui produs într-un anumit număr de țări sau stabilirea unor obiective de utilizare (de exemplu, unul dintre ORC-urile recente ale uneia dintre echipele de la Google+ era legat de numărul zilnic de mesaje postate de utilizatori în cadrul șuetelor) sau performanță (de exemplu, latența media a urmăririi clipurilor video pe YouTube).

În al doilea rând – iată, aici mai intervine gândirea de anvergură –, un bun ORC ar trebui să poată fi atins, iar atingerea în proporție de sută la sută a tuturor ORC-urilor ar trebui să fie, practic, imposibilă. Dacă toate ORC-urile pe care le-ați stabilit au fost atinse, înseamnă că nu v-ați stabilit obiective suficient de ambițioase. Cele mai bune ORC-uri sunt agresive, dar realiste! Conform acestei aritmetici ciudate, este mai bine să atingeți în proporție de 70% un ORC bine formulat decât să atingeți în proporție de 100% unul mai slab.

---

* Am înlocuit cu WW, XX, YY, ZZ numerele efective din ORC, care au fost comunicate pe plan intern (n.a.).

În al treilea rând, majoritatea oamenilor își stabilesc obiective. Nu uitați, în compania dumneavoastră trebuie să gândească că toți, indiferent de postul ocupat.

În al patrulea rând, ORC-urile au asociate scoruri, dar aceste scoruri nu sunt folosite în niciun scop și nici măcar nu sunt urmărite. Astfel, le permiteți oamenilor să-și aprecieze cu onestitate performanțele.

În al cincilea rând, ORC-urile nu sunt cuprinzătoare; ele sunt rezervate unor aspecte care necesită o atenție deosebită și obiectivelor care nu ar fi atinse fără un efort suplimentar. Lucrurile care trebuie făcute procedând ca de obicei nu necesită ORC-uri.

Pe măsură ce compania dumneavoastră se dezvoltă, cele mai importante ORC-uri trec de la nivel individual la nivel de echipă. Într-o companie mică, un individ poate realiza lucruri incredibile de unul singur, dar, pe măsură ce compania crește, devine mai dificilă atingerea țelurilor ambițioase fără colegi de echipă. Aceasta nu înseamnă că indivizii ar trebui să nu mai aibă ORC-uri, ci mai degrabă că ORC-urile de echipă devin mijloace mai importante de păstrare a concentrării pe sarcinile importante.

Iată un ultim beneficiu al unei culturi conduse prin ORC-uri: îi ajută pe oameni să nu se ocupe de urmărirea concurenței. În Secolul Internetului, concurenții sunt pretutindeni, iar urmărirea lor (după cum am observat mai devreme) este cea mai rapidă cale către mediocritate. Dacă angajații sunt concentrați pe un set bine conceput de ORC-uri, concurența nu reprezintă o preocupare. Ei știu unde trebuie să ajungă și nu au timp să se îngrijoreze în legătură cu concurența.

70/20/10

Când cineva vă prezintă o nouă idee, sunteți înclinat să spuneți da sau nu? Dacă ați petrecut prea mult timp în compania greșită, reacția e să spuneți nu, în timp ce vă tremură genunchii. Sau „NUUU!". Organizațiile au modul propriu de a produce anticorpi al căror scop unic este să predicați din Biblie: „Să nu!" Spunând nu, managerii reușesc să evite riscuri și să-și conserve resursele (prin „resurse" ne gândim la personalul efectiv, iar pentru cei dintre dumneavoastră care vorbesc despre oameni, „angajați") pentru proiecte care vor avea mult mai probabil succes. Vreau într-adevăr să dedic inteligența creatoare prețioasă acestui proiect nebunesc? Dacă nu reușește? O să-mi reducă din personal anul viitor! Cred că voi spune nu și-mi voi pune echipa să lucreze în continuare la accelerarea fleacurilor.

Oricât de mult ar vorbi oamenii despre crearea unei culturi a lui „da" (inclusiv câțiva oameni extrem de inteligenți și frumoși cărora le place să scrie cărți), este foarte greu să pui în practică acest principiu fără un cadru structural care să-l îngăduie. Când cea mai prețioasă resursă a dumneavoastră sunt oamenii, și așa este aproape întotdeauna, dezvoltarea unui sistem inteligent de alocare a acelor resurse este un element esențial al succesului.

În 2002, încă mai realizam alocarea resurselor și întocmeam portofoliul nostru de proiecte pe baza listei top-100, dar, pe măsură ce compania se dezvolta, cu toții am devenit preocupați de faptul că acest sistem simplu nu urma să aibă o ascensiune pe măsură. Ne-am îngrijorat că s-ar putea instaura o cultură incipientă a lui „nu", astfel că, într-o după-amiază, Serghei a studiat lista top-100 și a împărțit proiectele în trei categorii. Aproximativ 70% dintre proiecte erau legate de afacerea de bază a căutării pe internet și a reclamelor afișate în urma

căutării, aproximativ 20% erau legate de produsele emergente, care obținuseră deja un succes timpuriu, iar aproximativ 10% vizau lucruri cu totul noi, care aveau asociată o probabilitate mare de eșec, dar ar fi fost extrem de profitabile în caz de succes. Această împărțire a deschis o discuție îndelungată, rezultatul final fiind acela că 70/20/10 a devenit regula noastră de alocare a resurselor: 70% dintre resurse dedicate afacerii de bază, 20% produselor emergente și 10% celor noi.

Deși regula 70/20/10 a garantat faptul că, pentru afacerea de bază, se va aloca o mare parte din resurse și că domeniile promițătoare, prezente și viitoare, primesc, de asemenea, investiții, a garantat și faptul că ideile nebunești se vor bucura și ele de susținere și vor fi protejate de reducerile inevitabile de buget. Iar 10% nu înseamnă multe resurse, ceea ce este bine, deoarece investițiile prea mari într-un nou concept sunt la fel de problematice ca investițiile prea mici, fiindcă mai târziu pot face mult mai dificilă recunoașterea eșecului. La ideile de milioane de dolari este ceva mai greu de renunțat decât la cele de câteva mii de dolari, așa că investițiile prea mari pot crea o situație în care înclinația de a confirma în mod deliberat scopul cheltuielilor, adică tendința de a vedea doar lucrurile bune din proiectele în care s-a investit deja mult prea mult și fără succes, împiedică luarea deciziilor într-o manieră rațională.

Jonathan a văzut acest fenomen producându-se când era la Apple și lucra la infamul Newton. (Pentru cei dintre dumneavoastră care sunteți prea tineri ca să vă aduceți aminte sau care ați lucrat la Apple și v-ați reprimat amintirile, Newton era o agendă digitală, unul dintre precursoarele tabletelor de azi, exceptând faptul că a fost un eșec de mari proporții. Un lucru care poate fi interesant doar pentru noi: Newton era fabricat în parte de Motorola.) Compania a alocat o mulțime de resurse

pentru acest proiect și, în consecință, a ales să treacă cu vederea o deficiență majoră. Una dintre funcțiile principale ale lui Newton era recunoașterea scrisului de mână: puteați conecta orice aparat doreați la ecran și v-ar fi recunoscut scrisul... teoretic. Problema a fost că, pentru majoritatea oamenilor, funcția nu a mers. De fapt, singurii oameni a căror scriere de mână o putea interpreta corect erau cei care dezvoltaseră și testaseră produsul, și chiar și ei au fost nevoiți să-și modifice scrisul pentru a obține rezultate bune. Cu toate acestea, în proiect fusese investită o sumă mare de bani, iar succesul funcției recunoașterii scrierii de mână în cazul acestui mic grup de cobai maleabili i-a oferit lui Apple răspunsul pe care dorea să-l audă. Compania a continuat planurile de lansare, cu toate motoarele turate la maximum, iar restul, după cum ar transcrie până și Newton, este *o crescătorie de hamsteri*.

Cei 10% sunt și ei bine aleși, deoarece creativitatea iubește constrângerile.* De aceea, tablourile au rame și sonetele au paisprezece versuri. De aceea Henry Ford a stabilit prețuri mici pentru mașinile sale, deoarece știa că: „Facem mai multe descoperiri privind procesul de fabricație și vânzare prin această metodă forțată decât prin orice metodă de investigare tacticoasă".** Lipsa de resurse stimulează ingeniozitatea.

În 2002, Larry Page a început să se întrebe dacă este posibil să facă orice carte publicată vreodată „căutabilă" online, nu doar titlurile cu cea mai mare popularitate sau o altă submulțime de cărți, ci fiecare carte în parte. (Mai târziu, am calculat că

---

* Expresia „creativitatea iubește constrângerile" este una dintre favoritele Marissei Mayer. Ideea contrară intuiției că adeseori constrângerile pot stimula creativitatea a fost studiată de o serie de cercetători. Vezi, de exemplu, Patricia D. Stokes, „Variability, Constraints, and Creativity: Shedding Light on Claude Monet" (*American Psychologist*, volumul 56, numărul 4, aprilie 2001) (n.a.).

** Vezi Henry Ford, *My Life and Work* (Doubleday, 1922), p. 147 (n.a.).

există fix 129 864 880 titluri diferite în lume.)* Când fiecare carte publicată vreodată va fi disponibilă online, se gândea el, *și* când va fi disponibilă traducerea universală, atunci toate cunoștințele lumii vor fi accesibile tuturor.

În calitate de cofondator, Larry putea desemna o echipă de ingineri care să se ocupe de problemă și le putea da un buget îndestulător. În schimb, a luat o cameră digitală, a instalat-o pe un tripod și a pus drăcia pe o masă din biroul său. A îndreptat camera spre masă, a pornit un metronom care să imprime un ritm mișcărilor sale și a început să facă fotografii în timp ce Marissa Mayer întorcea paginile. Pe baza acestui prototip improvizat, au reușit să estimeze cât durează digitalizarea unei cărți și au efectuat câteva calcule care au indicat faptul că proiectul temerar era, într-adevăr, fezabil. Astfel s-a născut Google Books. (Serghei a folosit ulterior o abordare similară pentru a vedea dacă proiectul Google Street View este fezabil. A luat prin oraș un echipaj cu o cameră și a făcut fotografii la fiecare câteva secunde. A prezentat fotografiile la următoarea ședință de personal a lui Eric, în ideea de a atrage susținere pentru ceea ce acum se numește Street View. În prezent, Street View acoperă peste opt milioane de kilometri de drumuri.)

Google Books putea fi realizat și apelând la o coterie de ingineri și alocând un buget sănătos. Este, de asemenea, posibil ca puternica subvenționare să facă proiectul să șchiopăteze chiar înainte de debutul acestuia. Sistemul de digitalizare improvizat al lui Larry, construit din componente cumpărate de la Fry's**, s-a dovedit a fi mult mai rentabil ca investiție decât sistemele mai avansate pe care le-ar fi achiziționat dacă ar fi alocat timp și buget în acest scop. Când doriți să stimulați inovația, cel mai

* Cel puțin până pe 5 august 2010. Vezi „You can count the number of books in the world on 25 972 976 hands" (blogul oficial al companiei Google, 5 august 2010) (n.a.).

** Fry's este un magazin de produse electronice, aflat apropiere de Mountain View (n.a.).

rău lucru pe care-l puteți face e să o finanțați excesiv. După cum observa cândva Frank Lloyd Wright: „Rasa umană a construit clădirile cele mai pline de noblețe când restricționările erau cele mai mari".*

20% din timp

În vara lui 2004, un inginer de la Google pe nume Kevin Gibbs a venit cu o idee. Acesta a descris-o ca pe un sistem de a „efectua completarea în timp real a tuturor adreselor URL din depozitul nostru și a tuturor interogărilor de căutare istorice pe Google, cu rezultatele sortate în funcție de popularitatea lor generală". În limba română, aceasta înseamnă că Google urma să încerce să anticipeze ce interogare doriți să tastați și să sugereze moduri de completare a acesteia. Lucrând în timpul liber, Kevin a realizat un prototip și a trimis o descriere a proiectului său incipient prin e-mail oamenilor care doreau să împărtășească noi idei.** Nota includea un link la prototipul său, unde ceilalți puteau introduce interogări în caseta de căutare Google și puteau urmări sistemul realizând în timp real completarea.

Prototipul a atras interesul mai multor ingineri, care s-au alăturat proiectului lui Kevin. (Derek Sivers i-ar numi pe acești ingineri primii adepți ai lui Kevin.) Această funcție, numită acum Google Suggest, este motivul pentru care atunci când tastați „we", Google presupune că vă interesează starea vremii

---

* Citatul continuă „... și, prin urmare, când imaginația era solicitată la maximum pentru a construi cât de cât. Limitările par să fi fost întotdeauna cel mai bun prieten al arhitecturii".

** Lista le permite membrilor să voteze ideile, după care voturile sunt numărate automat, așa că ideile bune urcă în ierarhie pe planșeta electronică. Propunerea lui Kevin s-a numit „URL and Query Autocompletion (with Demos)". A fost numărul 917 pe listă, aceasta cuprinzând în final peste 15 000 de propuneri de proiecte (n.a.).

(weather forecast) și vă oferă un meniu derulant în care puteți face clic pe întregul text al interogării, fără a mai fi nevoit să-l tastați singur. Google Suggest economisește secunde din timpii de căutare și-i ajută pe utilizatori să obțină și mai rapid exact ce le trebuie. Un om a dus doar în câțiva ani de la ideea de lansare la disponibilitatea mondială a unei funcții despre care miliarde de oameni pot spune: „Cum am putut trăi înainte fără ea?"

Aceasta este puterea celor 20% din timp,* programul Google prin care inginerii pot petrece 20% din timpul lor lucrând la ceea ce doresc ei. Cei 20% din timp au dus la realizarea multor produse extraordinare – Google Now, Google News, informațiile legate de tranzit de pe Google Maps și multe altele –, dar proiectele realizate în acest timp au, în general, o putere greșit înțeleasă. Nu este vorba despre timp, e vorba despre libertate.** Programul 20% nu înseamnă transformarea campusului într-o tabără de vară în fiecare vineri, cu toți inginerii chiulind în moduri creative (sperăm!). De fapt, 20% din timp se traduce mai degrabă prin 120% din timp, deoarece cuprinde adesea nopțile și weekendurile. Poate fi însă rezervat pentru a fi folosit totul odată; Jonathan avea un manager de produs care și-a rezervat o vară pentru a lucra la un proiect din categoria 20%.

---

* 20 din „20% din timp" nu trebuie confundat cu 20 din 70/20/10. 20% se referă aici la libertatea individuală, pe când în 70/20/10 se referă la gestionarea resurselor. Probabil am fi eliminat confuzia dacă alegeam 70/19/11 ca reper pentru gestionarea resurselor (n.a.).

** Acesta este sensul libertății, care provine din faptul că faci ceea ce îți dorești, nu ceea ce ți se spune. Conform teoriei autodeterminării (TAD), o teorie prevalentă a motivației umane, descoperită de psihologii Edward Deci și Richard Ryan, toate ființele umane au nevoia profundă de a fi autonome (libere să se comporte cum vor, nu ca răspuns la presiuni externe), competente și în legătură cu ceilalți. TAD susține că oamenii consideră munca lor motivantă și mulțumitoare în măsura în care satisface aceste nevoi. Vezi Richard M. Ryan și Edward L. Deci, „Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" (*American Psychologist*, volumul 55, numărul 2, ianuarie 2000) (n.a.).

Indiferent când vă rezervați 20% din timp, pornind de la premisa că nu interferă cu îndeplinirea îndatoririlor profesionale față de companie, nimeni nu vă poate împiedica să o faceți. 20% din timp reprezintă principiul echilibrului instituțional al managerilor imperiali, un mod de a le acorda oamenilor permisiunea de a lucra la proiecte la care nu ar trebui să lucreze. Aduce la viață maxima lui Steve Jobs conform căreia „trebuie să fii condus de idei, nu de ierarhie".* Am mai descoperit că, atunci când le acorzi oamenilor libertate, în general nu o risipesc pe „castele în Spania. Nu obții programatori care scriu operă bufă, ci cod-sursă".**

Triciclul Street View, care permite capturarea fotografiilor la nivelul solului de-a lungul străzilor și al aleilor prea înguste pentru accesul automobilelor, a luat startul când inginerul auto Dan Ratner, care a lucrat pentru Street View, a făcut o călătorie în Spania. Când Dan trebuia să meargă pe ultima sută de metri până la hotelul său din Barcelona, pe alei pe unde taxiul nu avea acces, și-a dat seama că erau o mulțime de locuri extraordinare unde mașinile care lucrau pentru Street View nu aveau acces. Când s-a întors acasă, a inițiat un proiect din categoria 20%,

---

* Comentariul integral era: „Dacă doriți să angajați oameni extraordinari și să-i determinați să rămână să lucreze pentru dumneavoastră, trebuie să-i lăsați să ia o mulțime de decizii și trebuie să fiți condus de idei, nu de ierarhie. Cele mai bune idei trebuie să învingă, altfel oamenii buni nu vor rămâne". Citat în Mark Milian, „Why Apple Is More Than Just Steve Jobs" (blogul *CNN Digital Biz*, 25 august 2011) (n.a.).

** Google nu a fost prima companie care a folosit această strategie: încă din 1948, 3M a lansat un program care le permitea angajaților să petreacă 15% din timp lucrând la proiecte care nu intrau în sfera responsabilităților lor. Poate cel mai cunoscut proiect din categoria celor 15%, de la 3M, privește bilețelele adezive, dar același program a mai dat lumii banda de scoci, folia de protecție Scotchgard și materiale inovatoare, cum ar fi filmele optice multistrat, folosite în multe dintre produsele companiei. William McKnight, directorul companiei 3M și președinte timp de mai multe decenii, a spus că abordarea lui era să „angajeze oameni buni și să-i lase în pace". Vezi „A Culture of Innovation" (broșura companiei 3M) și Paul D. Kretkowski, „The 15 Percent Solution" (*Wired*, ianuarie 1998) (n.a.).

construind un triciclu care putea trece prin aceste locuri şi, astfel, a apărut triciclul Street View. De atunci a fost adaptat, luând forma snowmobilului (pentru a realiza traseul pârtiilor de ski la Olimpiada de la Vancouver, de exemplu) şi a cărucioarelor de mână (pentru a parcurge holurile câtorva dintre cele mai mari muzee ale lumii). Urmează skateboardul Street View?

Nu e nicio îndoială că, atunci când acordaţi multă libertate oamenilor, aceştia pot fi foarte dificil de strunit. Uneori o inteligenţă creatoare încăpăţânată nu va accepta „nu" ca răspuns. Când este acceptabilă această atitudine? La această întrebare nu există răspuns categoric – la fel ca la toate aspectele ipostazei de lider, raţiunea contează, dar, desigur, e bine să se dovedească faptul că angajatul a avut dreptate.

Când Paul Buchheit a decis că sistemul de e-mail ar putea fi mult mai bun, a început un proiect din categoria 20%, pe care l-a numit Caribou. La un moment dat, a decis că noul său produs, care se numeşte acum Gmail şi are sute de milioane de utilizatori, ar trebui să producă venit, aşa că a propus adăugarea reclamelor lângă e-mailuri, în funcţie de conţinutul mesajului. Iniţial, nu am fost de acord şi i-am spus să se concentreze doar asupra realizării unui Gmail extraordinar. Urma să ne gândim mai târziu la venit.

Gmail era însă copilul lui Paul şi ne-a ignorat. A pătruns în mod neautorizat în sistemul intern pentru a iniţia comunicarea cu serverul de reclame AdWords (Gmail + AdWords = inovaţie combinatorială) şi, într-o dimineaţă, am venit la serviciu şi am găsit reclame pe lângă e-mailurile noastre. La început, oamenii s-au enervat teribil, dar mai apoi am început să observăm că reclamele erau, de fapt, foarte utile. La acel moment, întâmplarea face că Jonathan făcea schimb de e-mailuri cu fraţii săi, căutând un cadou pentru aniversarea a 50 de ani de căsătorie a părinţilor lor şi, în browserul lui Jonathan, lângă mesaj a fost

afișată o reclamă Gmail la Williams-Sonoma. Sora lui adusese vorba despre pasiunea mamei lor pentru grădinărit, iar reclama propunea, venind în ajutor, o bancă de grădină. Jonathan a propus ideea fraților și surorilor lui, și nu numai că această sugestie a dus la alegerea unui cadou frumos pentru părinți, ci și la faptul ca Jonathan a primit aprecieri pentru sensibilitatea sa și pentru că se gândește la preferințele altora. (Ceea ce pentru el este neobișnuit.)

Gmail a fost lansat câteva luni mai târziu, reclamele sale nu au produs un venit deosebit, dar tehnologia dezvoltată de Paul, care asocia reclamele cu mesajele e-mail, a fost rafinată ulterior pentru îmbunătățirea produsului AdSense, care este, în prezent, o afacere de mai multe miliarde de dolari. Inutil să spunem că Paul nu a fost pedepsit pentru insubordonare.

În pofida exemplului anterior, nu înseamnă că, dacă lucrați pentru noi și aveți o idee pe care noi o displacem, îi puteți da bătaie înainte, fără a fi deranjat de opiniile noastre manageriale plicticoase, greșite, neavizate. Primul pas spre fructificarea unei idei bune este să alcătuiți o echipă de oameni dedicați ideii și, deși *noi* „nu avem habar", colegii dumneavoastră de echipă probabil că au. Sfatul nostru dat în permanență oricui dorește să lanseze un proiect din categoria 20% este să creeze la început un prototip, deoarece astfel îi entuziasmați pe alții în legătură cu proiectul. Să vii cu o idee e simplu. Atragerea câtorva colegi pentru a se alătura proiectului și a dedica 20% din timpul lor pe lângă cei 20% ai dumneavoastră este mult mai greu. Aici începe selecția darwiniană.

Găsirea colaboratorilor poate fi un proces dificil, în special pentru nou-veniți, într-o organizație care nu e ierarhică, pentru că este mult mai greu să-ți dai seama încotro să te îndrepți pentru a obține ajutor în vederea demarării unui proiect. Relațiile interumane devin deosebit de importante și, întrucât pentru

clădirea lor este nevoie de timp (și acesta nu este talentul nativ al tuturor), puteți ajunge în situația în care o grămadă de idei extraordinare se duc de râpă.

Una dintre echipele noastre de căutare încearcă să evite asemenea rateuri printr-un program numit „zilele demonstrațiilor". Conceptul este foarte simplu. O echipă petrece o săptămână construind prototipuri pentru niște idei noi, pe care așteaptă să le prezinte la sfârșit de săptămână. Înainte de începutul săptămânii, inginerii șterg din calendare toate ședințele și lansările, fără excepție. Astfel nu numai că zilele demonstrațiilor devin posibile din punct de vedere logistic, ci îi și forțează pe toți să se dedice. Întrucât e de așteptat ca unii oameni să fie nevoiți să lucreze în domenii care nu le sunt familiare, ei beneficiază de instruire pentru sistemele pe care doresc să le folosească. Toate sistemele sunt configurate și gata de lucru, așa că nu se pierde timp. Inițiatorii trebuie să recruteze cel puțin încă o persoană pentru proiectul lor – nu sunt permise echipe cu un singur membru – și sunt încurajați să lucreze cu oameni cu care nu lucrează în mod normal zi de zi. La început de săptămână, echipele trec la treabă.

La sfârșitul săptămânii, rezultatul este o serie de prototipuri, împărțite în general în cadrul unui târg științific deschis vineri după-amiaza. Majoritatea acestor prototipuri rămân la acest stadiu: „Am o mulțime de idei și le dau deoparte pe cele proaste", spunea Linus Pauling*, iar echipele învață că nu e nicio supărare să eșueze.

Steve Jobs i-a spus cândva lui Eric că a făcut ceva asemănător când conducea NeXT. La aproximativ șase luni, echipa de ingineri se oprea din ceea ce făcea și se dedica creării de

* Citat de Tom Hager, în *Linus Pauling and the Chemistry of Life* (Oxford University Press, 1998), p. 87 (n.a.).

aplicații pentru platforma NeXT. Aceasta era o tactică esențială pentru clădirea ecosistemului lor, dar dădea, de asemenea, tuturor idei inspirate noi privind munca pe care o desfășurau în „zilele de serviciu".

Cel mai valoros rezultat al timpului dedicat proiectelor din categoria 20% nu îl reprezintă proiectele și funcțiile create, ci lucrurile pe care le învață oamenii când încearcă să facă un lucru nou. Majoritatea proiectelor din categoria 20% necesită exersarea sau dezvoltarea unor competențe în afara celor pe care le folosesc zi de zi, adeseori la acestea colaborând colegi care nu lucrează în mod regulat împreună. Chiar dacă aceste proiecte realizează arareori o inovație uluitoare, produc întotdeauna inteligențe creatoare și mai dezvoltate. După cum îi place lui Urs Hölzle să sublinieze, timpul din categoria 20% este cel mai bun program de instruire pe care-l poate avea o companie.

Proiectul favorit al lui Jonathan din categoria 20%

Proiectul favorit al lui Jonathan din categoria 20% este cel care a digitalizat și publicat online artefactele din Yad Vashem, centrul din Ierusalim destinat comemorării victimelor și cinstirii supraviețuitorilor Holocaustului. Proiectul a fost lansat când Jonathan a vizitat muzeul împreună cu familia sa, în 2007. În timpul vizitei lor, ghidul le-a spus că aflase recent ceva despre o fotografie din expoziție de la un alt vizitator. Aceasta l-a făcut pe Jonathan să se gândească la faptul că supraviețuitorii cei mai tineri ai Holocaustului, care-și pot aminti de oamenii și locurile din aceste fotografii, au 70 sau 80 de ani. Informațiile din sursă directă dispăreau rând pe rând.

A doua zi, Jonathan a vizitat sediul nostru din Ierusalim și a discutat despre muzeu. Pornind de la această discuție, echipa din

Israel a folosit timpul din categoria 20% pentru a iniția un parteneriat cu muzeul, în vederea transpunerii online a acestuia. În prezent, sunt peste 140 000 de imagini și documente digitalizate online, care pot fi căutate de oriunde din lume. Adevărata frumusețe a acestei prezențe pe internet constă în faptul că supraviețuitorii care au alăturat propriile cunoștințe și povești acestor fotografii, prin intermediul comentariilor sau al filmelor, au alcătuit o imagine mai completă a acestei părți importante din istorie.

Când liderul de proiect, Yossi Matias, a realizat o versiune demonstrativă a proiectului Yad Vashem pentru Larry și Serghei, răspunsul lor a fost tipic: de ce doar acest muzeu? De ce nu toate muzeele? De ce să nu creăm produse care ajută toate arhivele din lume să-și digitalizeze conținutul? Prin urmare, așa au făcut. Produsul Open Gallery de la Google, care permite oricărui muzeu (sau deținător de material cultural) să creeze expoziții online, a fost lansat în 2013. Site-ul Google Cultural Institute are sute de colecții online, cu imagini de înaltă definiție reprezentând opere de artă și artefacte ce aparțin unor muzee cum ar fi Muzeul Acropolei și până la Museo de Zaragoza.

Ideile vin de pretutindeni

Ultima dată când ați văzut o cutie pentru sugestii, la ce v-ați gândit? Poate erați într-un parc de distracții sau într-o stațiune de ski ori poate erați la muncă, sorbindu-vă cafeaua în salonul destinat pauzelor de lucru. Ați privit pe furiș cutia și semnul alăturat pe care scria VĂ ASCULTĂM! sau PĂREREA DUMNEAVOASTRĂ CONTEAZĂ! Semnul v-a inspirat probabil exact sentimentul opus: nu mă ascultați, nu vă pasă ce cred, iar fanta din cutie transportă coala mea de hârtie într-o gaură de vierme de unde va ieși în galaxia Andromeda.

Cât de blazați am devenit. Când a apărut pe piață prima cutie de sugestii într-o companie, evenimentul a fost revoluționar. După cum se relatează în *Corporate Creativity* de Alan Robinson și Sam Stern, părintele cutiei de sugestii moderne a fost constructorul de vapoare scoțian William Denny, care, în 1880, distribuia un pamflet către toți angajații săi, intitulat „Reguli destinate comitetului de premiere, pentru a-i îndruma în recompensarea lucrătorilor pentru invenții și îmbunătățiri". Denny oferea între două și cincisprezece lire pentru ideile înaintate de angajați și acceptate de companie; angajații săi au răspuns cu sute de asemenea idei în următorul deceniu.

Programul lui Denny a traversat în curând Atlanticul, pentru a ateriza la Registrul Național de Numerar al lui John Patterson, unde sugestiile de la angajați au atins pragul superior de 7 000 în 1904, în linii mari două sugestii per angajat, cu o rată de succes de o treime.* Asta înseamnă peste 2 000 de idei de la membrii de rând și până la conducere pe an, care se dovedeau demne de a fi implementate, rata de succes fiind foarte bună pentru o cutie de sugestii.

Un secol mai târziu, Marissa Mayer organiza la Google ședințe care erau un fel de *The Gong Show*** pentru tocilari. Oamenii își prezentau ideile în plen și puteau continua să vorbească până când era bătut gongul. Cu cât era mai reușită demonstrația, cu atât mai mult i se permitea vorbitorului să continue. Apoi, Craig Nevill-Manning, care a înființat biroul nostru de programare din New York, a transformat ideea într-o

---

* Repovestită în Alan G. Robinson și Sam Stern, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen* (Berett-Koehler, 1997), pp. 66–70 (n.a.).

** *The Gong Show* a fost un spectacol TV de descoperire a talentelor, din anii 1970, în care majoritatea reprezentațiilor erau groaznice și orice număr putea fi oprit rapid de unul dintre membrii juriului, lovind puternic gongul (n.a.).

serie de şedinţe săptămânale intitulate „Bere şi demonstraţii", unde oamenii se strângeau ca să guste bere şi să urmărească demonstraţii, votând cu bile pentru cele care le plăceau cel mai mult. (Adică votau pentru demonstraţii. Pentru beri votau pur şi simplu prin faptul că le beau.) Patterson şi Denny (şi Marissa şi Craig) erau suficient de inteligenţi pentru a-şi da seama că ideile bune pot veni de pretutindeni. Ei ştiau că lucrătorii pot să şi gândească, nu doar să muncească. Acest lucru este mai adevărat decât oricând în prezent, când toţi cei din companie sunt înarmaţi cu informaţii din abundenţă şi cu instrumente extraordinare. De fapt, cel mai mare pericol nu constă în concepţia că numai managerii au idei bune, ci în concepţia că numai angajaţii companiei le au. Când spunem că ideile bune vin de pretutindeni, înţelegem cu adevărat *de pretutindeni*. E foarte probabil să vină atât din afara, cât şi din interiorul companiei.

Când Google şi-a început expansiunea pe plan internaţional, ne-am dat rapid seama că majorităţii inginerilor din California le lipsesc competenţele necesare traducerii paginilor web în alte limbi. Modul tradiţional de rezolvare a acestei probleme ar fi constat în angajarea profesioniştilor care să realizeze traducerea, soluţie costisitoare şi consumatoare de timp. În schimb, i-am lăsat pe utilizatorii noştri să se ocupe de acest aspect. Am publicat tot textul nostru şi am căutat voluntari care să-l traducă în limbile lor locale. Au realizat traducerile şi rezultatele sunt extraordinare. În mod asemănător, când echipa noastră Geo a început să cartografieze relieful întregului Pământ, a descoperit că, pentru multe locuri, hărţile bune pur şi simplu nu există. Au creat un produs numit MapMaker, care-i permite oricui să contribuie la realizarea hărţilor Google Maps. Staţi pe o stradă care nu figurează pe Map? Nicio problemă: desenaţi-o şi noi o vom adăuga (după ce verificăm şi ne asigurăm că există cu

adevărat). Astfel a fost alcătuită o nouă comunitate de cetățeni, în esență cartografi, care au ajutat ca hărțile unor orașe întregi să fie accesibile printr-un singur clic utilizatorilor noștri. De exemplu, au cartografiat peste 25 000 de kilometri de drum în Pakistan, în numai două luni.

Nu la multă vreme după ce ne-am alăturat companiei Google, echipa de conducere a organizat o ieșire în afara companiei, unde am discutat deschiderea mai multor birouri de programatori în întreaga lume. Când Eric l-a întrebat pe Larry cât de mulți ingineri crede că ar trebui să aibă compania, Larry a răspuns: „Un milion". Nu glumea, dar nici nu voia să spună că ar trebui să aibă un milion de angajați (cel puțin noi nu credem că asta voia să spună). În prezent, programatori din întreaga lume lucrează cu regularitate cu Android, Google App Engine, interfețe de programare a aplicațiilor Google, Google Web Toolkit și instrumente cu sursă deschisă la care contribuie Google. Aceștia nu sunt angajați ai companiei Google, dar, dacă-i adunăm pe toți la un loc, e posibil ca numărul total de oameni care folosesc instrumentele Google sau creează lucruri extraordinare pe platforme Google să fie de milioane. Deci probabil am atins țelul lui Larry, caz în care probabil Larry își va atinge înzecit (x10) obiectivul, la obținerea cifrei de zece milioane.

Livrați și iterați

Deci am pus deoparte cantitatea adecvată de resurse pentru noi idei, am pus botniță managerilor imperiali, ne-am eliberat geniile pentru a-și face treaba și ne-am eliberat mințile pentru a capta idei provenind de la mase. Inovația curge în flux continuu; ideile bune clocotesc. Multe dintre ele dispar chiar înainte

să vadă lumina zilei, dar câteva mai prețioase sunt suficient de bune pentru a ajunge pe tărâmul făgăduinței. Încurajați postările pe blog, apăsați butonul verde și scoateți dopul sticlei cu șampanie pentru a sărbători cu echipa.

Apoi vă întoarceți la muncă, deoarece, dacă v-ați făcut bine treaba, produsul nu este definitivat. Voltaire scria: „Perfecțiunea este inamicul binelui"*. Steve Jobs îi spunea echipei de la Macintosh că „artiștii adevărați livrează".** Ideile noi nu sunt niciodată perfecte din start și nu aveți timp până ajung la perfecțiune. Creați un produs, îl livrați, vedeți cum merge, proiectați și implementați îmbunătățiri și-l livrați din nou, în variantă îmbunătățită. *Livrați și iterați.* Companiile care realizează cel mai rapid acest proces învinge.

Când am lansat produsul nostru de frunte, AdWords, a existat o dezbatere pe tema oportunității publicării noilor reclame fără a realiza mai întâi o analizare pe plan intern a lor. Un contingent puternic din companie era de părere că, dacă permitem publicarea instantanee a reclamelor, am fi ajuns la o mulțime de reclame proaste, nesolicitate. Exista însă un alt contingent care credea că, în cazul în care companiile care-și fac reclamă ar putea vedea reclama lor în acțiune imediat și ar putea strânge pe loc informații legate de performanța acestora, și-ar îmbunătăți reclamele mai rapid. Aceștia susțineau că scurtarea ciclului va duce la reclame de o calitate mai bună, nu mai slabă. Am optat pentru o analiză internă minimală și abordarea de tip livrează-și-iterează a funcționat.

---

* Deși Voltaire a scris acest vers într-un poem („Le mieux est l'ennemi du bien", tradus literal „Mai binele e dușmanul binelui"), în realitate spunem că vine de la un proverb italian („Il meglio è l'inimico del bene") (n.a.).

** Pentru cei din afara domeniului informatic, se impune o explicație mai detaliată: „livrare" nu înseamnă trimiterea unui produs clienților. Ideea lui Steve era că, deși poate fi tentant să finisezi o lucrare până ajunge să strălucească perfect, nu ai realizat nimic înainte ca lucrarea ta să ajungă efectiv în mâinile adevăraților clienți.

Conceptul „livrează și iterează“ se aplică în multe domenii. Este cel mai ușor să exersezi în lumea noastră, a software-ului, unde produsul este alcătuit din biți și octeți distribuiți pe cale digitală, nu din produse fizice. Însă cu noile tehnologii, cum ar fi tipărirea 3-D și capacitatea de modelare a mai multor tipuri de obiecte online, costul experimentării a scăzut în multe domenii, uneori precipitat, făcând fezabil procesul de livrare-și-iterare în multe alte domenii.

Cea mai dificilă parte a livrării și a iterării este iterarea. Este ușor să mobilizezi o echipă pentru livrarea unui produs nou, dar mult mai greu e să-i faci să rămână prin preajmă și să facă munca grea de îmbunătățire a produsului. O formă de motivare despre care am văzut că are succes este reacția negativă. De la Larry, care a mâzgălit „Reclamele astea sunt nasoale“, și până la Marissa, care a publicat recenzii negative ale produselor pe peretele din afara biroului ei și examinarea lor atentă împreună cu managerii de produs și inginerii, adeseori am folosit critica pentru a inspira echipele să-și itereze produsele. E o linie foarte îngustă de urmat, lucru pe care nu l-am reușit întotdeauna. Critica bună motivează, dar critica excesivă are tocmai efectul opus.

Livrarea-și-iterarea nu are mereu efect. După lansare, unele produse vor fi mai bune și vor lua avânt, pe când altele se vor „ofili“. Problema este că pentru lansarea unui produs pe piață s-a investit o cantitate însemnată de resurse și emoții, iar această implicare financiară și emoțională poate contraveni deciziilor bune. Uitarea banilor irosiți e o lecție greu de ignorat, așa că într-un model de tipul livrează-și-iterează, sarcina conducerii trebuie să fie de a alimenta produsele câștigătoare și de a le înfometa pe cele ratate, *indiferent de investițiile anterioare*. Produsele care performează din ce în ce mai bine și iau avânt ar trebui recompensate cu mai multe resurse; produsele care stagnează, nu.

Pentru a decide care dintre acestea sunt câștigătoare și care sunt rateuri, folosiți date. Întotdeauna s-a procedat astfel, dar în Secolul Internetului diferența constă în rapiditatea cu care aveți la dispoziție datele, precum și în cantitatea de date. Un factor-cheie în alegerea câștigătorilor este să decideți ce date să utilizați și să configurați sistemele pentru regăsirea și analizarea rapidă a acestora. Utilizarea datelor va curma aberația cheltuielilor irosite, acea tendință irațională pe care o au majoritatea oamenilor de a considera cantitatea de resurse pe care le-au investit deja într-un proiect ca pe unul dintre motivele de a continua să investească în proiect („Am investit deja milioane, nu ne putem opri acum").*

Prea frecvent, tendința este de a alimenta proiecte ratate în speranța de a le face să fie câștigătoare. Când Jonathan conducea realizarea produselor la Excite@Home, portalul companiei, excite.com, avea diverse secțiuni, cum ar fi știri, anunțuri imobiliare, sport, finanțe ș.a.m.d. Fiecare dintre aceste secțiuni concura pentru clicuri pe prima pagină, iar când traficul la o secțiune scădea, conducerea de la Excite încerca să îmbunătățească situația mutând respectiva secțiune pe un loc *mai bun* în pagină. Hei, rubrică de finanțe, traficul vostru scade în trimestrul acesta și nu-ți atingi obiectivele. Nicio problemă, te mutăm în susul paginii! Excite folosește datele pentru a stabili care dintre aceste zone de conținut erau rateuri, dar, în loc să înfometeze acele secțiuni și să le forțeze să se îmbunătățească singure, le-au alimentat, oferindu-le un loc mai bun. Privind

* Dorința de a recupera cheltuielile irosite îi face adesea pe oameni nu doar să se țină scai de un produs perdant, ci și să dubleze miza, urmând un tipar pe care savanții îl numesc „escaladarea dedicării". De fapt, din perspectivă individuală, investirea în urma unor cheltuieli irosite poate fi o decizie rațională, întrucât continuarea lucrului la un proiect ratat (și tăinuirea faptului că este un proiect condamnat) protejează reputația factorului de decizie în cadrul organizației. Vezi Barry M. Staw, „The Escalation of Commitment to a Course of Action" (*Academy of Management Review*, volumul 48, ediția a doua, aprilie 2010) (n.a.).

retrospectiv, mantra de la Excite nu era atât de mult concentrarea asupra utilizatorilor săi, cât era să-i concentreze pe utilizatori asupra celor mai proaste produse ale sale, pentru a-și putea atinge obiectivele artificiale. Ceea ce, după cum s-a văzut, nu a *Excitat* pe nimeni.

În practică, livrare-și-iterare arată că impulsul programelor de marketing și de promovare ar trebui să fie minimal la lansare. Dacă activați în domeniul restaurantelor, numiți-o o deschidere fără surle și trâmbițe. Când împingeți puii afară din cuib nu le puneți motoare de rachetă, nici măcar parașute – lăsați-i să zboare liber. (Notă: *Aceasta este o metaforă*.) Investiți doar când au început să se ridice ușor-ușor. Chrome de la Google este un exemplu excelent în acest sens. A fost lansat în 2008 cu minimum de reclamă și, practic, fără buget de marketing, a prins viteză de unul singur, doar datorită caracterului său excepțional. Mai târziu, pe când browserul a acumulat peste 70 de milioane de utilizatori, echipa a decis să toarne gaz pe foc și a aprobat impulsionarea printr-o acțiune de marketing (și chiar o campanie de reclamă la televizor). Nu a fost însă alimentat înainte ca produsul să se dovedească învingător.

Ca să fie clar, livrare-și-iterare nu înseamnă că aveți licența să împingeți pe ușă produse jalnice și să sperați că le veți face să fie mai bune.

În realitate, Jonathan și-a avertizat întotdeauna echipa să nu lanseze produse execrabile și să se bazeze pe numele de marcă Google pentru a atrage primii utilizatori. Produsele trebuie să fie extraordinare, dar e în regulă să li se limiteze funcționalitatea la lansare. Renunțarea la dedicarea unor resurse însemnate de marketing și promovare la lansare vă ajută în această abordare, deoarece, mult mai probabil, clienții se vor simți dezamăgiți de un produs în jurul căruia se face multă vâlvă decât de unul lansat fără tam-tam. Apoi îi puteți crește funcționalitatea

adăugând noi caracteristici (şi le puteţi ajusta pe cele existente). După cum le-a scris Eric googlerilor în februarie 2006: „Ar trebui să existe un plan de adăugare a unei funcţii uluitoare rezonabil de repede după lansare".* Folosind această abordare, utilizatorii se obişnuiesc să vadă lansate produse cu un set de funcţii de înaltă calitate, chiar dacă oarecum limitate, despre care ştiu că vor fi îmbogăţite rapid după lansare.

Livrarea-şi-iterarea este uşor de realizat când produsul este de natură integral digitală - software, media - şi cheltuielile de producţie sunt minimale. Este uşor pentru noi să livrăm o nouă funcţie în Google Search şi să o ajustăm pe baza datelor privind folosirea acesteia de către utilizatori; este mult mai greu să facă acelaşi lucru un producător de maşini sau de cipuri. Există însă adesea alte căi de a utiliza acoperirea şi puterea internetului de a strânge informaţii valoroase de la utilizatori. De exemplu, livraţi designul prototipurilor sau creaţi un software care le permite oamenilor să folosească virtual produsul. Găsiţi o cale prin care oamenii să poată experimenta folosirea produsului şi utilizaţi datele de la aceştia pentru a-l îmbunătăţi.

Eşuaţi bine

Pe partea întunecată a poveştii de livrare-şi-iterare a lui Chrome se află Google Wave, lansat cu surle şi trâmbiţe în 2009. Wave era un copil-model de inovaţie. Era creaţia unei mici echipe de ingineri de la filiala noastră din Sidney, care şi-au ocupat segmentul de 20% din timp pentru a răspunde la întrebarea: „Cum ar arăta e-mailul dacă ar fi inventat astăzi?"

* Această replică este în concordanţă cu conceptul „Promite mai puţin, livrează mai mult", popularizat de Tom Peters. Vezi Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook of a Management Revolution* (HarperCollins, 1988), pp. 118–120 (n.a.).

În final, au realizat un prototip foarte convingător, care i-a lăsat cu gura căscată pe cei din echipa de conducere. Le-am dat aprobarea să continue (deși probabil că ar fi continuat chiar dacă nu le dădeam aprobarea) și au produs o platformă și protocoale care să susțină un nou mod de comunicare între oameni în Secolul Internetului.

Wave a fost o minune tehnologică, dar un eșec major. L-am lansat în 2009 și nu a atras niciodată utilizatorii. Echipa de la Wave a livrat-și-iterat într-o frenezie, dar baza de utilizatori nu s-a apropiat niciodată de masa critică. La un an după lansarea pe piață, am anunțat retragerea produsului Wave. Presa ne-a blamat, numind Wave o petardă și un rateu de proporții.

Aveau dreptate, Wave era un rateu de proporții. A eșuat rapid: nu am mai investit bani într-un eșec. Proiectul a eșuat fără să fie stigmatizat cineva: nimeni din echipa Wave nu și-a pierdut slujba și, de fapt, majoritatea au fost recrutați intens în alte proiecte de la Google după oprirea acestui proiect, tocmai pentru că lucraseră la ceva care depășise barierele tehnologiei. Și a eșuat după ce crease multă tehnologie valoroasă: bucăți din platforma Wave au migrat spre Google+ și Gmail. Ca eșec, putem spune că Wave a eșuat bine.

Pentru a inova, trebuie să învățați să eșuați bine. Învățați din greșelile dumneavoastră: orice proiect eșuat ar trebui să producă idei inspirate de natură tehnică, despre utilizatori și destinate departamentului de marketing, care pot ajuta la informarea necesară următoarelor realizări. Transformați ideile, nu le distrugeți: majoritatea marilor inovații în lume au pornit de la cu totul alte aplicații, așa că, atunci când puneți capăt unui proiect, priviți-i atent componentele, ca să vedeți unde ar putea fi aplicate din nou. După cum spune Larry, dacă aveți gânduri suficient de ambițioase, este foarte greu să eșuați total. De obicei, va rămâne în urmă ceva extrem de valoros. Nu stigmatizați echipa care a eșuat: asigurați-vă că oamenii ajung în posturi bune în companie. Următorii inovatori sunt cu ochii pe ei ca să vadă dacă echipa perdantă este pedepsită. Eșecul lor nu trebuie sărbătorit, dar este, într-un fel, o medalie de onoare. Cel puțin au încercat.

Treaba conducerii nu este de a reduce riscurile sau de a împiedica eșecurile, ci de a crea un mediu suficient de flexibil pentru a-și asuma acele riscuri și a tolera inevitabilii pași greșiți. Autorul și profesorul Nassim Taleb scrie despre crearea sistemelor „antifragile": nu numai că supraviețuiesc eșecurilor și șocurilor externe, ci devin mai puternice ca urmare a acestora.* Nu ne înțelegeți greșit: obiectivul nu este eșecul. Totuși, dacă măsurați robustețea mediului dumneavoastră de inovație, trebuie să luați în calcul și eșecurile, precum și succesele, pentru a deveni mai „antifragil". După cum spune Scott Adams, crea-

* Mai multe de la Taleb: „Unele lucruri beneficiază în urma șocurilor; ele prosperă și se dezvoltă când sunt expuse volatilității, hazardului, dezordinii și factorilor de stres; iubesc aventura, riscul și incertitudinea. Totuși, în pofida ubicuității fenomenului, nu există niciun cuvânt pentru noțiunea perfect opusă fragilului. Să-l numim antifragil. Antifragilitatea este mai mult decât flexibilitate sau decât robustețe. Ce este flexibil rezistă la șocuri și chiar își păstrează forma, ce este antifragil devine mai bun". Vezi Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile: Things That Gain from Disorder* (Random House, 2012), p. 3 (n.a.).

torul personajului de desene animate Dilbert: „Este util să vezi eșecul ca pe un drum, nu ca pe un zid"*. Nastratin Hogea, figura satirică din folclorul sufist din secolul al XIII-lea, susține noțiunea: „Raționamentul corect derivă din experiență; experiența derivă din raționamente incorecte".**

Momentul eșecului este poate elementul cel mai dificil de ales corect. Un eșec bun este un eșec rapid: de îndată ce vedeți că proiectul nu va reuși, trebuie să puneți frână cât mai rapid posibil, pentru a evita continuarea irosirii resurselor și a costurilor de oportunitate implicate (inteligențele creatoare care lucrează la un proiect condamnat ar fi folosite mai bine dacă ar lucra la un proiect care reprezintă măcar parțial un succes). Pe de altă parte, una dintre particularitățile unei companii inovatoare este că dă ideilor bune suficient timp pentru a fi bine rumegate. Proiecte cum ar fi mașinile care se conduc singure sau Google Fiber, care va asigura accesul de bandă largă, de până la un gigabit, utilizatorilor casnici (aproximativ de 100 de ori mai mult decât media din prezent în locuințele din Statele Unite), au potențialul de a fi extrem de profitabile, dar materializarea acestor idei necesită mult timp. După cum remarcă Jeff Bezos: „Prin simpla prelungire a orizontului de timp, vă puteți angaja în întreprinderi în care altfel nu v-ați putea implica niciodată. La Amazon ne place ca lucrurile să funcționeze în cinci-zece ani. Suntem dispuși să punem în pământ semințe, să le lăsăm să crească și suntem foarte încăpățânați. Noi spunem

---

* Vezi Scott Adams, „Scott Adams' Secret of Success: Failure" (*Wall Street Journal*, 12 octombrie 2013).

** Citatul este, de obicei, atribuit regretatului om de știință din domeniul informaticii Jim Horning, dar el a spus că este incorect și, când am cercetat, am aflat că, de fapt, provine de la Nastratin. După ce am aflat aceasta, am declarat că tot ce dorim ca moștenire a noastră este ca Nastratin să fie cunoscut, peste secole, ca un personaj înțelept, pentru că e grozav. Istorioara este repovestită în Joel ben Izzy, *The Beggar and the Secret of Happiness* (Algonquin Books, 2003), pp. 206–207 (n.a.).

că suntem încăpățânați în ceea ce privește viziunea și flexibili în ceea ce privește detaliile".*

Deci să eșuați rapid, dar cu un foarte lung orizont de timp? Poftim? Cum adică? (Vedeți? V-am spus noi că asta e partea cu schepsis.) Cheia e să realizați foarte rapid iterarea și să stabiliți repere care vă ajută să vă dați seama dacă fiecare iterație vă apropie de succes. Trebuie să vă așteptați la mici eșecuri și să le permiteți, deoarece adesea aruncă lumină asupra căii corecte de urmat. Însă când eșecurile se acumulează și nu se vede nicio cale spre succes (sau, după cum au spus Regina Dugan și Kaigham Gabriel, când pentru obținerea succesului e nevoie de „mai multe miracole în succesiune")**, probabil e timpul să puneți capăt acestui drum.

Nu e vorba despre bani

Deși credem în recompensarea extraordinară a oamenilor extraordinari pentru succese extraordinare, *nu*-i plătim pentru proiectele de succes care intră în categoria 20%. Dan Ratner a fost foarte generos recompensat pentru că a făcut parte din echipa produsului revoluționar Street View, dar nu a primit nimic pentru munca sa de realizare a triciclurilor.*** Nu oferim niciun fel de stimulent financiar pentru proiectele din categoria 20%, pentru simplul motiv că nu avem nevoie: poate sună de modă veche, dar recompensa vine din munca în sine. Mai multe studii au arătat că recompensele extrinseci nu încurajează

---

* Steven Levy, „Jeff Bezos Owns the Web in More Ways Than You Think" (*Wired*, 13 noiembrie 2011) (n.a.).

** Regina E. Dugan și Kaigham J. Gabriel, „«Special Forces» Innovation: How DARPA Attacks Problems" (*Harvard Business Review*, octombrie 2013) (n.a.).

*** Astfel, Dan are o mulțime în comun cu țâncii pe triciclete (n.a.).

creativitatea, ci, de fapt, o împiedică, transformând un efort cu recompensa inerentă a lucrului bine făcut într-o corvoadă plătită.* Exemplul nostru favorit de recompensă inerentă pentru un proiect din categoria 20% provine din august 2005, când uraganul Katrina a devastat Coasta de Est a Statelor Unite. Google Earth era pe piață de numai aproximativ opt săptămâni și echipa care realiza produsele noastre „geo" – Maps și Earth – era mică și supraaglomerată. Dar când a lovit uraganul, a trecut la acțiune, lansând pe internet peste 8 000 de imagini din satelit actualizate (de la Administrația Națională a Atmosferei și Oceanului – NOAA), care arătau cu acuratețe întinderea dezastrului și ofereau reprezentări de mare rezoluție ale străzilor și împrejurimilor. Astfel au ajutat la salvarea lucrătorilor care se aflau în pericol pe mare, în timp ce foarte multe semnale luminoase și lumini de semnalizare dispăruseră. A ajutat, de asemenea, agențiile să distribuie ajutoare și, mai târziu, i-a ajutat pe supraviețuitori să decidă dacă să revină sau nu la casele lor.

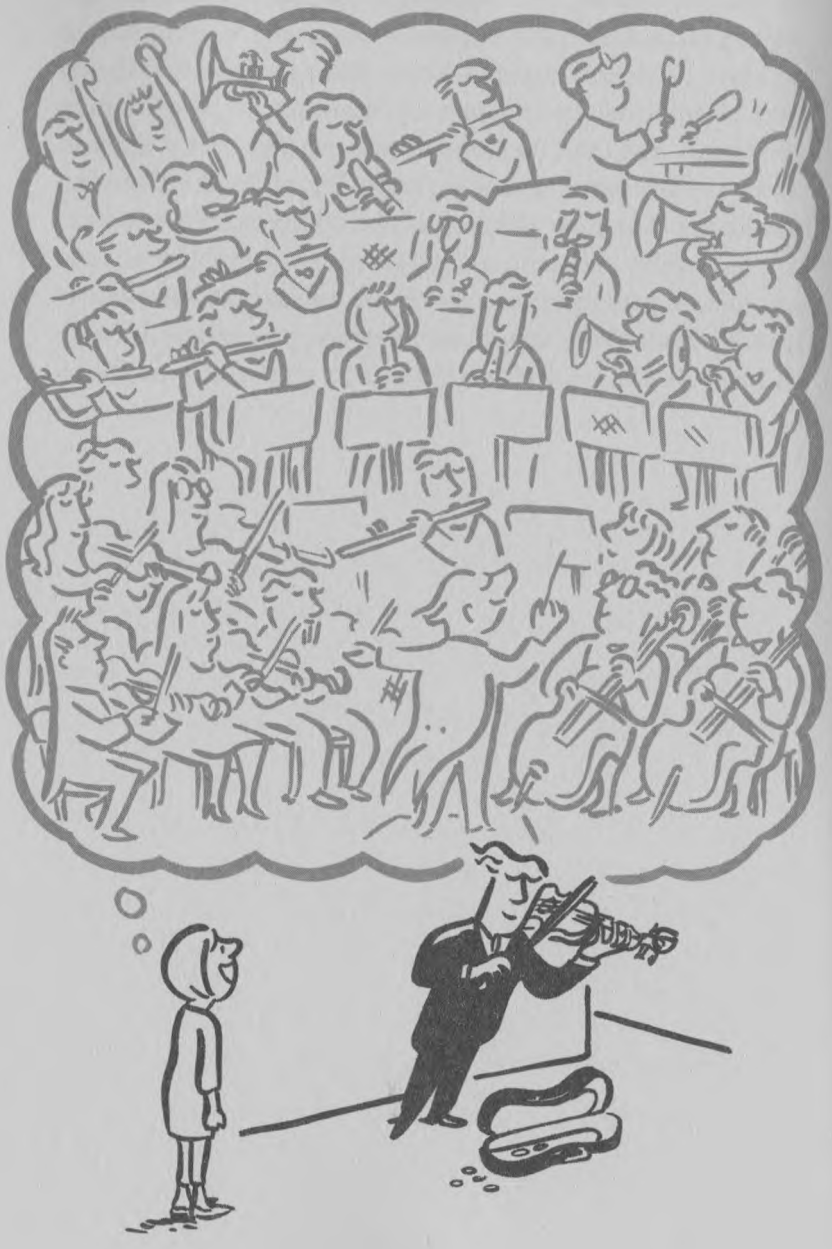
Acesta era un proiect clasic din categoria 20%. Ideea s-a născut într-o echipă. Niciun „hipopotam" nu le-a spus ce să facă. Nimeni nu le-a sugerat să se mute la birou pentru mai multe nopți consecutiv, nimeni nu le-a spus să apeleze la comunitatea Google Earth în continuă creștere, pentru a cere ajutor de la voluntari, și nimeni nu le-a spus să colaboreze cu NOAA pentru a obține imaginile. De fapt, singura implicare a conducerii a fost când Eric le-a vizitat consiliul de război, a privit în jur și a dat înțeleapta comandă de a continua ceea ce fac.

De la uraganul Katrina, acel proiect din categoria 20% s-a transformat în activitatea permanentă a unei echipe google.org,

---

* Vezi, de exemplu, Teresa M. Amabile, „How to Kill Creativity" (*Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1998) (n.a.).

numită Crisis Response, organizație care conduce inițiativele filantropice ale companiei Google. Ajutați de această echipă, googlerii au folosit platformele noastre pentru a-i ajuta pe oamenii aflați în suferință în urma dezastrelor naturale, pornind de la viscolele produse în 2008, de Anul Nou chinezesc, care au izolat mii de călători, și până la cutremurul din Japonia, din 2011, și tsunamiul care a ucis mii de oameni și a lăsat alte sute de mii fără adăpost. La fiecare dezastru, echipa vine cu moduri noi de a utiliza produsele noastre pentru a-i ajuta pe oameni, pe baza experiențelor anterioare. Majoritatea nu sunt plătiți cu niciun cent pentru eforturile lor. Sunt motivați de munca în sine.



Concluzie – imaginați-vă inimaginabilul

Eric și-a petrecut vacanța de la sfârșitul lui 2013 împreună cu familia. Printre activitățile uzuale ale familiei, copiii au petrecut timp urmărind clipuri video. Ce l-a uimit pe Eric a fost că niciodată copiii nu se uitau la televizor; de fapt televizorul a rămas nefolosit pe durata vacanței și toate clipurile video erau urmărite pe tabletă. Copiii nu au urmărit vreun show în sensul tradițional al cuvântului – nimic din ce urmăreau ei nu era prezentat la origine prin difuzare sau pe rețele de televiziune prin cablu. În schimb, erau toate destinate redării pe site-uri și aplicații pentru telefonul mobil. Televizorul și ecosistemul său înconjurător pur și simplu nu fac parte din viețile acestor puști. Bănuim că aceasta nu este o anecdotă care vizează un caz atipic și care e un semn de bine pentru fabricanții de dispozitive mobile sau de conținut video pentru site-uri, dar nu la fel de bun dacă realizați comedii de situații și drame pentru o rețea de televiziune, pe care copiii de azi nu le vor urmări la maturitate.

Trăim într-o perioadă de mare optimism, dar și de mare anxietate, nu doar pentru șefii din televiziuni. În decursul celor trei ani în care am scris această carte, impactul distrugător al tehnologiei a fost resimțit în mai multe domenii. Problemele economice care au ieșit la suprafață în timpul ultimei recesiuni persistă chiar dacă în toată lumea economiile își revin treptat. Viteza schimbărilor generate de tehnologia informatică depășește capacitatea noastră de a-i instrui pe oameni pentru a dobândi noi competențe, punând o presiune extraordinară

asupra unor întregi clase de lucrători și pe structura economică a multor națiuni. Slujbele stabile ale clasei de mijloc, care reprezintă de multă vreme temelia solidă a economiilor sănătoase, „se mută" în țările aflate în curs de dezvoltare sau online ori dispar de tot.

Fără îndoială, prăbușirea unor companii care erau cândva robuste și impactul economic rezultat vor fi dureroase și vor crea confuzie pe termen scurt, așa că ar fi iresponsabil să închei o carte care se referă la clădirea afacerilor extraordinare ale secolului XXI fără a oferi câteva sfaturi care să vă ajute să faceți față schimbărilor care vin și a vă spune cum să le priviți. Ce este diferit în peisajul actual al afacerilor? Ce urmează să se întâmple? Ce pot face companiile și întreprinzătorii individuali pentru a supraviețui în perioadele de dislocări?

De la Downton Abbey la diapers.com

Pentru a înțelege de ce sunt amenințate corporațiile tradiționale de schimbare, trebuie să aruncăm o privire rapidă asupra altor momente din istorie, când o formă de orânduire economică a predat ștafeta alteia. La intrarea în secolul XXI, suntem într-o zonă de schimbare de ștafetă nu foarte diferită de cea prin care a trecut Occidentul în tranziția de la feudalism la capitalism în secolul al XIX-lea. Mulți dintre prietenii noștri și membrii de familie sunt îndrăgostiți de un serial de televiziune numit *Downton Abbey*, care face cronica dramaticelor fluctuații prin care trec locuitorii unei impunătoare case britanice și servitorii lor în perioada de dinainte, din timpul și de după Primul Război Mondial. Locuitorii fac parte dintr-o familie britanică foarte bogată, care petrece o groază de timp îmbrăcându-se pentru a merge la masă și făcându-și griji în legătură

cu servitorii, pe când aceștia sunt oameni din clasa muncitoare care petrec foarte mult timp muncind și făcându-și griji în legătură cu locuitorii casei. Totul împănat cu delicioase accente britanice și minunate costume, specifice perioadei respective.

În caz că nu ați observat, pentru că erați prea ocupați să plângeți la încarcerarea lui John Bates (într-un final este exonerat) sau la moartea lui Matthew (spre deosebire de miracolul Bobby Ewing*, rămâne mort), lumea din Downton Abbey ilustrează tranziția de la o eră economică la alta. Instituția de bază a secolului al XIX-lea preindustrial era gospodăria; Downton a fost o sursă de sprijin economic pentru orașele înconjurătoare, prin cererea de oameni și servicii.

După Revoluția Industrială, instituția de bază a secolului XX a devenit corporația. Gândiți-vă la General Motors, o companie de automobile, unde producția în masă se desfășura în fabrici, mulțumită unei confluențe de factori, inclusiv accesul la putere, apă și funcționărime. Între timp, atât membrii sindicatelor de muncitori, cât și funcționarii din sediile centrale se bucurau de cariere sigure și de stilul de viață confortabil al clasei de mijloc.

În secolul XXI, corporația, ca element central al activității economice, este provocată de platformă. Am vorbit despre platforme în capitolul referitor la strategie, dar imaginați-vă diapers.com (cumpărat, ulterior, de Amazon). O platformă este un cu totul alt fel de element de bază decât o corporație. Relația unei corporații cu consumatorii este unidirecțională. GM decide de cum să proiecteze, să producă și să comercializeze produse noi către consumatori și le vinde printr-o rețea de intermediari. Spre deosebire de General Motors, o platformă are o relație bidirecțională cu consumatorii și furnizorii. Sunt mult mai

* În serialul de mare succes *Dallas* din anii 1980, personajul Bobby Ewing, jucat de Patrick Duffy, moare tragic când cumnata sa îl calcă cu mașina, dar învie miraculos în sezonul următor. S-a dovedit că moartea sa a fost doar un vis. Bine-ar fi să fim cu toții la fel de norocoși (n.a.).

multe schimburi. Amazon este o corporație, dar este și o piață unde se întâlnesc vânzătorii cu cumpărătorii. Amazon nu face doar să dicteze ce vinde consumatorilor. Consumatorii îi comunică lui Amazon ce îi interesează, iar Amazon caută pentru ei. Consumatorii au un cuvânt de spus; ei pot cota produse și servicii.

Cine reușește și cine eșuează într-o lume a platformelor?

Mulțumită lui Buggles, știm că clipurile video au distrus starurile de la radio* și, mulțumită falimentului din 2011 al comerciantului de cărți Borders, știm că platforme ca Amazon pot dăuna companiilor cu vechime. Borders nu era de categorie ușoară. La sfârșitul lui 2005, avea o valoare bursieră de 1,6 miliarde de dolari**, iar la momentul când a depus declarațiile pentru Capitolul 11***, avea peste 16 000 de angajați.****

Astfel, ni se pare că firmele cu vechime au o alegere de făcut. Pot continua să opereze ca și până acum, supraviețuind într-o lume în care tehnologia informatică este ceva ce se utilizează nu ca un instrument al transformării, ci pur și simplu pentru a optimiza eficiența operațională și pentru a maximiza profiturile. Într-o mulțime dintre aceste companii cu vechime, tehnologia informatică este acel lucru interesant de care se ocupă grupul puțin ciudat din clădirea de vizavi; nu este ceva

---

* „Video Killed the Radio Star" – single de debut al trupei new wave The Buggles. (n.t.)

** „Examining the Books" (*Wall Street Journal*, 29 august 2005) (n.a.).

*** În Statele Unite, când o firmă nu-și poate plăti datoriile sau creditorii, firma sau creditorii acesteia pot intenta o acțiune la o instanță federală competentă în materie de faliment, pentru a fi protejate în conformitate cu Capitolul 7 sau 11. (n.t.)

**** Joseph Checkler și Jeffrey A. Trachtenberg, „Bookseller Borders Begins a New Chapter... 11" (*Wall Street Journal*, 17 februarie 2011) (n.a.).

ce stabilește săptămânal repere în agenda directorului executiv. Dislocarea iminentă produsă de intrarea noilor concurenți pe pieţele lor este ceva ce trebuie combătut cu batalioane de oameni care fac trafic de influență și cu avocați. Deşi poate dura mult timp (și poate costa o grămadă de bani), această abordare de tipul sapă-un-șanț-de-apărare-și-bagă-capul-în-nisip e destinată unui sfârșit tragic. Forțele tehnologiei informatice și forțele dislocării sunt prea puternice. Prin urmare, compania cu vechime, care urmează această strategie, va eșua într-un final sau, cel puțin, va deveni irelevantă. Pe drum, va stânjeni alegerea consumatorului și va ucide în fașă inovația în domeniul său de activitate, deoarece exact asta este intenția sa. Inovația înseamnă schimbare: pentru companiile cu vechime statu-quoul este un leagăn mult mai confortabil.

Capitalistul speculativ și cofondatorul Vinod Khosla al companiei Sun Microsystems, care vorbea cândva la cursul predat de Eric la Stanford, evidențiază două motive simple care stau la baza acestei atitudini. Mai întâi, la nivel de corporație, majoritatea lucrurilor inovatoare arată ca niște mici ocazii pentru o companie mare. Abia merită timpul acordat și efortul, cu atât mai mult cu cât succesul lor este nesigur. La nivel individual, oamenii din marile companii nu sunt recompensați pentru asumarea riscurilor, dar sunt penalizați pentru eșecuri. Plata individuală este asimetrică, așa că omul rațional optează pentru siguranță.*

Există însă o alternativă pentru companiile cu vechime: elaborați o strategie care profită de platforme, pentru a livra în mod continuu produse extraordinare. Utilizați acea strategie ca fundație, pentru a atrage o echipă de inteligențe creatoare,

* Vinod Khosla, „The Innovator's Ecosystem", 1 decembrie 2011, http://www.khoslaventures.com (n.a.).

după care creați un mediu unde pot reuși magistral. Simplu, nu? Exceptând faptul că, desigur, nu este deloc simplu; nici măcar pe aproape. Tendința companiilor ajunse la maturitate este de respingere a riscurilor și de atacare a schimbărilor revoluționare, la fel cum organismul atacă o infecție. Știm că este așa, pentru că am trecut prin asta. În fond, citiți o carte despre doi tipi care au fost printre ultimii googleri care au renunțat la BlackBerry și la dosarele de e-mailuri din Outlook. Nu vedem întotdeauna schimbarea venind și nici nu-i facem față bine întotdeauna. Din fericire, ne înconjurăm cu oameni care fac acest lucru, cum ar fi fostul nostru coleg Vic Gundotra...

Apariția webului social (și a unui start-up numite Facebook)

World Wide Web s-a dezvoltat în trei etape distincte. Web 1.0 s-a lansat în anii 1990, odată cu apariția browserului, a limbajului HTML și a acestor lucruri numite site-uri. În timpul perioadei 1.0, utilizatorii puteau citi text, afișa mici imagini și efectua tranzacții elementare, dar, dincolo de acestea, funcțiile erau foarte limitate. Apoi, la începutul anilor 2000, au apărut noi tehnologii care au dus la realizarea unor site-uri mai complexe și la o infrastructură mai robustă a webului. Lățimea extinsă de bandă a proliferat în mai multe țări, clipurile video s-au înmulțit rapid și a devenit simplu pentru oameni nu numai să consume lucruri *din* web, ci să și publice lucruri *în* web. În acest Web 2.0 internetul s-a transformat mai degrabă într-un mall și într-o enciclopedie online; era un loc unde oamenii puteau *face* tot felul de lucruri. Miliarde de oameni din toată lumea au ajuns online și adesea unul dintre primele lucruri pe care le-au făcut când au ajuns acolo a fost să caute.

Înainte de vara lui 2010, asta făceam la Google: trăiam fericiți în Web 2.0. Între timp, se ivea webul de socializare. Web 1.0 vă permitea să citiți și să cumpărați lucruri, dar și Web 2.0 vă permitea să faceți lucruri, webul de socializare vă permitea să discutați despre diverse lucruri și să le împărtășiți. Am urmărit o vreme cum s-a format această tendință, întrucât Friendster și apoi Myspace erau lucrurile noi și favorite și am luat în calcul stabilirea de parteneriate cu două dintre companiile de frunte din spațiul social, Twitter și Digg. Aceste idei de parteneriat nu au dus însă prea departe și probabil ne-au abătut atenția de la un concurent neașteptat. Dintr-odată, webul de socializare nu mai era pe drum, ci era aici și era condus de o nouă platformă numită Facebook.

Google nu era cu adevărat în joc, succesul lui Orkut, primul nostru produs dedicat socializării pe internet, limitându-se în principal la piața braziliană și la cea indiană. Am lansat anterior menționata, îndelung hulita formă de e-mail numită Wave, care era o piesă de tehnologie strălucitoare ce i-a extaziat pe utilizatorii ei fideli (aceștia fiind extrem de puțini) și a produs confuzie în rândurile celorlalți oameni (o mulțime). Am lansat, de asemenea, Buzz, un produs pe care googlerii l-au iubit la testele noastre interne „dogfood", dar care, în final, prezenta probleme de securitate. În vara lui 2010, oprisem lucrul la Wave, și Buzz intra și el în declin, ceea ce ne aducea scorul de o la 2 în arena socializării pe web.

Vic Gundotra a fost deranjat de acest fapt. Vic conducea departamentul de servicii pentru dispozitive mobile; el era tipul care ajuta la transpunerea tuturor serviciilor extraordinare oferite de Google pe micile ecrane ale telefoanelor mobile, telefoanele devenind rapid o rampă esențială către internet pentru sute de milioane de oameni. Vic observase din timp potențialul telefoanelor inteligente și a ajutat la alcătuirea echipei care a

forțat Google să facă din „mobilele mai întâi" o mantră de bază. Pașii noștri greșiți pe scena socializării nu aveau nicio legătură cu Vic, în afara faptului că Vic era angajat la Google, avea acțiuni la companie și era preocupat de faptul că ratăm o schimbare istorică în web. S-a decis să facă ceva în această privință. L-a invitat pe Bradley Horowitz la prânz.

Bradley se ocupa de partea de socializare, iar prânzul cu Vic s-a prelungit cu o ședință și apoi încă o ședință, iar cei doi au început să elaboreze un plan nou de a reinventa Google pentru rețelele de socializare și pentru a aduce o mulțime de inovații destinate consumatorilor. Specializarea nu făcea parte din descrierea postului lui Vic și, deși aparent eram șefii lui Vic (era subalternul direct al lui Urs Hölzle, care era subalternul direct al lui Eric și participa la ședințele de personal ale lui Jonathan), cu siguranță nu noi i-am cerut să elaboreze o nouă platformă de socializare și nici măcar să-și prezinte opiniile pe acest subiect. În schimb, a văzut că aveam o problemă, a simțit că poate contribui la găsirea unei soluții și a decis să o pună în practică.

În curând, proiectul lui Vic și al lui Bradley, purtând denumirea codificată „Mare de smarald", a luat avânt și, aproximativ un an mai târziu, a fost lansat sub denumirea de proiectul Google+, una dintre cele mai ambițioase pariuri din istoria companiei. Google+ este adesea calificat de media ca fiind un răspuns competitiv la Facebook, dar nu este chiar așa. E mai exact să spunem că Google+ este un răspuns la dispariția lui Web 2.0 și apariția webului de socializare. Este țesătura socializării care se îmbină cu diferitele platforme Google, de la AdWords la YouTube. Și a fost inițiată deoarece o persoană a văzut că o schimbare majoră era în desfășurare, cu potențialul de a ne distruge afacerea, și a decis să facă ceva în această privință. Chiar dacă nu era treaba lui.

Puneți cele mai dificile întrebări

Vic a pornit în cruciada sa de socializare punându-și următoarele întrebări: ce ar însemna pentru Google ca utilizarea dominantă a webului să fie sub forma unei platforme de socializare? Ar putea face webul de socializare căutarea perimată? Uneori, cel mai eficient mod de a ajuta schimbarea și inovația depășește anticorpii entropiei corporatiste și este extrem de simplu: puneți cea mai dificilă întrebare. Înțelegând ce faceți pentru viitor, ce vedeți în legătură cu compania și alții nu observă, sau ce văd poate, dar aleg să ignore? (Profesorul la Harvard Business School și consultantul pe probleme de afaceri Clayton Christensen: „Sunt atent mereu la întrebările pe care trebuie să le pun pentru a sesiza problemele viitorului".)* Când informațiile sunt cu adevărat ubicue, când acoperirea și conectivitatea sunt într-adevăr globale, când resursele de calcul sunt infinite și când un set cu totul nou de imposibilități nu este doar posibil, ci se întâmplă cu adevărat, ce impact vor avea acestea asupra companiei dumneavoastră? Progresul tehnologic urmează o tendință ascendentă inexorabilă. Urmați cu gândul acea tendință până la un moment din viitor și puneți-vă întrebarea: ce înseamnă asta pentru noi?

Când Eric lucra la Sun în anii 1990, compania producea stații de lucru care ofereau valoarea optimă în domeniu. Era o companie al cărei motor îl reprezenta tehnologia informatică și avea încredere că își poate păstra tot timpul raportul preț-performanță, dar Sun era amenințat și de posibilitățile din ce în ce mai mari ale PC-urilor „Wintel", echipate cu

* Art Kleiner, „The Discipline of Managing Disruption" (*strategy+business*, 11 martie 2013).

procesoare Intel și pe care rula sistemul de operare Microsoft Windows. La acea vreme, cea mai dificilă întrebare pentru Sun era ce s-ar întâmpla cu compania Sun dacă factorul preț-performanță al lui Wintel avea să-l depășească într-un final pe cel al stațiilor de lucru de la Sun. Ce avea compania să facă atunci când avantajul căruia îi datora cea mai mare parte a succesului și profitabilității avea să dispară? Când Eric le-a pus această întrebare președintelui Owen Brown și directorului executiv Scott McNealy, concluzia lor a fost că Sun nu ar putea niciodată scădea costurile pentru a fi competitivi cu industria PC-urilor. Cu alte cuvinte, nu aveau un răspuns bun (și nici Eric). Aceasta era desigur o problemă, dar problema mai mare a fost ceea ce s-a întâmplat în continuare: nimic. Nimeni nu a luat nicio măsură semnificativă. În aprilie 2000, valoarea de piață a companiei Sun era de 141 de miliarde. În 2006, serverele pe care rula Windows ocupaseră piața, pe când cota de piață a calculatoarelor Sun se redusese la numere formate dintr-o singură cifră. Sun a fost vândută către Oracle în 2009, pentru 7,4 miliarde de dolari.

În cadrul companiilor cu vechime, există mereu întrebări dificile și, adesea, acestea nu se pun pentru că nu există răspunsuri bune și asta îi face pe oameni să se simtă inconfortabil. Tocmai de aceea ar trebui puse acele întrebări – pentru a păstra echipa într-o stare inconfortabilă. Mai bine să prevină acel disconfort de la focurile trase din rândurile propriei armate decât de la un concurent care vrea să vă ucidă de-adevăratelea – după cum a învățat Eric la Sun. Dacă nu există răspunsuri bune la întrebările dificile, atunci există cel puțin o luminiță la capătul tunelului. Cele mai dificile întrebări pentru care nu există un răspuns simplu pot diminua cel mai eficient tendințele de respingere a riscurilor și de împiedicare a schimbării din culturile marilor corporații. Acestea sunt ca perspectiva spânzurării

iminente care, după cum observa Samuel Johnson, concentrează mintea atât de minunat.*

Începeți prin a vă întreba ce va mai fi valabil peste cinci ani. Larry Page spune adesea că sarcina unui director executiv este nu numai să se gândească la principala afacere a companiei, ci și la viitor; majoritatea companiilor eșuează pentru că se relaxează prea mult făcând ceea ce au făcut dintotdeauna și efectuând doar modificări graduale. Acest lucru este fatal îndeosebi în prezent, când schimbarea adusă de tehnologie este năvalnică. Astfel, întrebarea nu este ce *va fi* valabil, ci ce *ar putea* fi valabil. A vă întreba ce va fi valabil presupune să faceți o predicție, ceea ce este o prostie într-o lume care se mișcă rapid.** Întrebându-vă ce ar putea fi valabil, vă descătușați imaginația: ce lucru care este inimaginabil când respectăm cunoștințele științifice convenționale este, de fapt, imaginabil?

După cum subliniază Vinod Khosla, în 1980 era greu de imaginat că microprocesoarele aveau să fie răspândite pretutindeni, nu doar în calculatoare, ci și în mașini, periuțe de dinți și în aproape orice altceva.*** În 1990, când telefoanele celulare erau de dimensiunea unei mașini de cusut și costau o avere, era

---

* Inițial citat în biografia scriitorului englez Samuel Johnson, scrisă de James Boswell: „Să fiți sigur de aceasta, domnule, când un om știe că va fi spânzurat în două săptămâni, mintea i se concentrează de minune". Vezi James Boswell, *Life of Johnson* (Oxford World's Classics/Oxford University Press, 2008), p. 849 (n.a.).

** Până și experții sunt prezicători slabi în ce privește evenimentele cu grad înalt de incertitudine, după cum a arătat psihologul Philip Tetlock în studiul său elaborat în 20 de ani, privind predicțiile a sute de experți. De exemplu, experții nu au fost mai buni decât o persoană cu educație medie (și predicțiile nu au fost mai bune decât probabilitatea aleatorie) la a anticipa corect rezultate din domeniul lor, cum ar fi dispariția apartheidului prin mijloace nonviolente, secesiunea Quebecului de Canada și alte asemenea. Vezi Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton University Press, 2005) (n.a.).

*** Vezi Vinod Khosla, „Maintain the Silicon Valley Vision" (blogul *Bits*, *New York Times*, 13 iulie 2012) (n.a.).

greu de imaginat că aveau să ajungă să fie mai mici decât un pachet de cărți și să coste mai puțin decât un bilet la film. În 1995, era greu de imaginat că internetul urma să aibă peste trei miliarde de utilizatori și peste 60 de bilioane de adrese unice. Microprocesoarele, telefoanele mobile și internetul sunt toate omniprezente azi, dar, practic, nimeni nu a anticipat această evoluție în faza incipientă. Și totuși, toți continuăm să repetăm greșeala: reacția generală la mașina care se conduce singură, enunțată de Google, a fost de neîncredere. Mașinile care se conduc singure nu pot să existe, nu-i așa? Noi nu ne putem imagina că nu vor exista.

Prin urmare, uitați cunoștințele științifice convenționale, puneți-vă la treabă imaginația și întrebați-vă ce *s-ar putea* întâmpla în domeniul dumneavoastră de activitate în următorii cinci ani. Ce s-ar putea schimba cel mai rapid și ce nu se va schimba deloc? Apoi, după ce vă faceți o idee în privința a ceea ce ar putea aduce viitorul, iată câteva întrebări grele la care să vă gândiți.

Cum ar putea ataca un concurent foarte inteligent, bine finanțat, afacerea de bază a companiei? Cum ar putea profita de platformele digitale pentru a exploata punctele slabe sau a priva compania de cele mai profitabile segmente de piață? Ce face compania dumneavoastră pentru a-și distruge propria afacere? Este privarea de resurse sau pierderea veniturilor un motiv frecvent de a ucide în fașă potențiala inovație? Există o ocazie de a construi o platformă ce poate oferi un randament și o valoare superioară pe măsură ce crește utilizarea ei?

Liderii companiei dumneavoastră folosesc cu regularitate produsele companiei? Le iubesc? Le-ar da soției cadou? (În multe situații, nu e cazul, dar este un exercițiu de gândire foarte bun.) Vă iubesc clienții produsele? Vi le folosesc în mod forțat, datorită altor factori, care e posibil să dispară în viitor? Dacă nu

ar exista această condiționare, ce s-ar întâmpla? (Un corolar interesant la această întrebare: dacă ați forța echipa care se ocupă de produs să ia măsuri pentru a-i induce în eroare pe clienți ca să vă confunde produsul cu al unui concurent, cum ar reacționa? Ar putea să facă produsele să fie atât de bune, încât clienții să vrea să le folosească, deși nu sunt obligați?)

Când parcurgeți în minte gama de noi produse și funcții viitoare importante, cât la sută dintre ele se bazează pe idei tehnice inspirate unice? Cât de mulți oameni care se ocupă de realizarea produselor se află în echipa cadrelor de conducere cu vechime? Îi recompensează compania în mod hotărât și îi promovează pe oamenii care au cel mai mare impact asupra creării produselor excelente?

Este implicarea o prioritate de vârf la nivelul conducerii? Își petrec cadrele de conducere de la eșaloanele superioare timpul cu această activitate? Printre angajații dumneavoastră mai valoroși, câți dintre ei se văd în continuare la compania dumneavoastră peste trei ani? Câți dintre ei ar pleca la o altă companie pentru o creștere salarială de 10%?

Conduce procesul dumneavoastră de luare a deciziilor la cele mai bune decizii sau la cele mai acceptabile?

Câtă libertate au angajații? Dacă există cineva cu adevărat inventiv, are acea persoană libertatea de a acționa conform ideilor sale, indiferent de nivelul său în ierarhia companiei? Se bazează deciziile privind idei noi pe excelența produsului, pe profit?

Cine prosperă în companie, cei care acumulează informații și le țin pentru ei sau cei care sunt „routere" bune? Împiedică aceste acumulări artificiale fluxul liber al informațiilor și al oamenilor?

Acestea sunt întrebări dificile și probabil nu există soluții evidente la problemele pe care le depistează. Nu vor exista cu

certitudine soluții câtă vreme întrebările nu sunt formulate. Companiile cu vechime nu reușesc să înțeleagă de obicei cât de rapid pot fi distruse, dar formularea acestor întrebări le ajută să descopere realitatea. Este, de asemenea, un mod extraordinar de a atrage și de a învigora cele mai bune inteligențe creatoare, atrase nu numai de provocare, ci și de onestitatea provocării. „Slavă Cerului că în sfârșit pune cineva aici întrebările dificile!", vor spune ei. „Acum putem începe să căutăm răspunsurile."

Astfel, se ridică încă o întrebare dificilă: sunteți în locul potrivit pentru a atrage inteligențe creatoare? Unul dintre efectele interesante ale tehnologiilor internetului, ale telefoanelor mobile și ale norului computațional este acela că firmele-reper au devenit mai puternice și mai influente. Credeam că apariția internetului și a altor tehnologii de comunicații va duce la apariția mai multor companii-reper și la reducerea celor existente, dar, de fapt, este exact invers. Poate există într-adevăr mici aglomerări de activitate economică noi în diverse domenii, dar aglomerările care existau deja au crescut în importanță. În ceea ce privește inteligențele creatoare, locul unde se află compania contează mai mult decât oricând.

De aceea, de exemplu, deși țări din întreaga lume încearcă să reproducă magia tehnologiei din Silicon Valley, multe dintre inteligențele creatoare native, care-și doresc cariere în domeniul tehnologiei informatice, își părăsesc țările pentru a merge în Silicon Valley. (Suntem mereu uimiți de mulțimea de limbi pe care le auzim vorbite în cafenelele de la Google.) Toți acești oameni descoperă că pot avea un impact mult mai mare din California decât din țara lor de baștină, iar tentația de a se întâlni cu alte inteligențe creatoare de același calibru cântărește adesea mai greu în balanță decât ideea de a rămâne aproape de casă. Aceeași idee este valabilă pentru centrele-reper din domeniul finanțelor (New York, Londra, Hong Kong, Frankfurt,

Singapore), modă (New York, Paris, Milano), divertisment (Los Angeles, Mumbai), diamante (Anvers, Surat), biotehnologie (Boston, Basel), energie (Houston, Dhahran), transport maritim (Singapore, Shanghai), automobile (sudul Germaniei) și majoritatea celorlalte industrii. Orice companie care vrea să se lanseze pe piață trebuie să-și pună întrebarea: mă îndrept spre inteligențele creatoare sau găsesc o cale să le aduc la mine?

Rolul guvernelor

Guvernele trebuie să ia, de asemenea, decizii importante. Pot sta alături de companiile cu vechime, irosindu-și energia încercând să pună stavilă forțelor schimbării. Aceasta este calea urmată în mod natural de politicieni, deoarece companiile cu vechime tind să aibă mult mai mulți bani decât companiile revoluționare și sunt experte în utilizarea lor pentru a influența voința politică a oricărui guvern democratic. (Noii competitori de obicei nu reușesc să înțeleagă acoperirea instrumentelor legale și de reglementare pe care companiile cu vechime le au în arsenal.) Totuși, precum companiile, guvernele au opțiunea de a încuraja companiile vulcanice și de a crea medii în care inteligențele creatoare pot prospera. Acestea pot alege să aibă o înclinație spre inovație.

Procesul începe cu educația – și nu doar cu formatele tradiționale ale școlii cu douăsprezece clase, ale colegiului și ale universității. Educația se va schimba, iar guvernele ar trebui să favorizeze companiile revoluționare, nu pe cele cu vechime (în prezent, au tendința să facă exact invers). Platformele tehnologice ne vor ajuta să identificăm cu o mai mare precizie punctele tari, respectiv slabe, individuale și ne vor asigura opțiuni educaționale particularizate, în funcție de ceea ce dorim să

facem. În calitate de furnizori ai serviciilor de educație publică, guvernele pot urma în mod agresiv acest model de educație particularizată, flexibilă, care se prelungește pe durata întregii vieți, în special pentru adolescenții și adulții de vârstă postliceală.

O infrastructură digitală este obligatorie, precum și o politică prietenoasă față de imigranți. Însă cea mai importantă este libertatea de a inova. Reglementările sunt create anticipând problemele, dar, dacă veți clădi un sistem care anticipează totul, nu mai rămâne loc pentru inovație. Mai mult, companiile cu vechime au o mare influență asupra creării reglementărilor și adesea sunt o mulțime de schimbări de personal între sectorul public și cel privat, așa că oamenii care realizează și impun astăzi reglementările ce ucid inovația devin directorii din sectorul privat care beneficiază de ele mâine. Întotdeauna trebuie să existe spațiu în mediul reglementat pentru intrarea unei noi companii pe piață.

De exemplu, în industria de automobile americană, un nou intrat, Tesla, se lovește de un blocaj ce privește reglementările în mai multe state, care-l împiedică să vândă direct către consumatori.* Reglementările îi protejează pe comercianții de automobile și reduc posibilitatea de alegere a consumatorului în acele state. În timpul următoarei runde de inovații în domeniul automobilelor – mașinile care se conduc singure –, se va produce un accident. Cineva va fi rănit sau ucis, ceea ce va avea efectul de a pune sub semnul întrebării întreaga industrie a automobilelor care se conduc singure. Când se va întâmpla acest lucru, guvernele vor trebui să reziste impulsului de a impune reglementări extrem de restrictive, similare legii „steguleștului roșu" din Marea Britanie a secolului al XIX-lea **, care vor forța tehno-

* Steve Chapman, „Car Buyers Get Hijacked" (*Chicago Tribune*, 20 iunie 2013).

** Legea, intrată în vigoare în Marea Britanie în 1865, ca una dintre Legile autopropulsiei, solicita ca în fața mașinilor să meargă un pieton fluturând un steag roșu, pentru avertiza caii

logia să sară prin cercuri de foc mult mai înalte decât în cazul mașinilor obișnuite, conduse de oameni (care produc, de asemenea, accidente, cu o regularitate și urmări înfricoșătoare). Dacă datele arată în mod empiric că un mod nou de a face lucrurile este mai bun decât cel vechi, atunci rolul guvernului nu este de a împiedica schimbarea, ci de a lăsa să aibă loc procesul revoluționar.

Problemele mari sunt probleme de informare

Pe măsură ce diferitele domenii sunt aruncate în aer și remodelate, companiile cu vechime se adaptează sau se „vestejesc", iar noile companii cresc, puse în mișcare de lideri vizionari și de colegii lor care sunt inteligențe creatoare ambițioase, și lucrurile vor merge mai bine. Suntem optimiștii tehnologiei informatice. Credem în puterea acesteia de a face lumea mai bună. Acolo unde alții văd un viitor distopic, ca în *The Matrix*, noi îl vedem pe dr. Leonard McCoy tratând virusul saurian cu o undă de tricorder (și sărbătorind cu o gură de brandy saurian, atenuată apoi cu câteva sorbituri de tranya).* Vedem majoritatea marilor probleme ca fiind probleme de informare, ceea ce înseamnă că, având suficiente date și capacitatea de a le prelucra, practic orice provocare cu care se confruntă ome-

---

și călăreții că se apropia drăcia. Aceeași lege prevedea pentru aceste „locomotive rutiere" și o limită de viteză de trei kilometri pe oră în orașe și șase kilometri pe oră în afara lor. Legea a fost abrogată în 1869. Vezi Alasdair Nairn, *Engines That Move Markets: Technology Investing from Railroads to the Internet and Beyond* (John Wiley & Sons, 2002), pp. 182–183, și Brian Ladd, *Autophobia: Love and Hate in the Automotive Age* (University of Chicago Press, 2008), p. 27 (n.a.).

* Atât brandy-ul saurian, cât și tranya erau băuturi din serialul TV original *Star Trek*. Sperăm că cei dintre dumneavoastră care ați perceput aceste trimiteri, le-ați savurat la fel de mult ca noi. Și aceasta este ultima trimitere la *Star Trek*, promitem (n.a.).

nirea în prezent poate fi rezolvată. În opinia noastră, calculatoarele vor răspunde poruncii oamenilor – tuturor oamenilor – pentru a le face viețile mai bune și mai simple. Și suntem foarte siguri că noi, doi tipi din Silicon Valley, vom fi supuși unei critici acerbe pentru această viziune polianaică* a viitorului. Asta însă nu contează. Ce contează este că la capătul tunelului apare o lumină strălucitoare.

Există motive temeinice care stau la baza optimismului nostru. Primul este dat de explozia de date și de tendința de a lăsa informațiile să curgă liber. De la senzori geologici și meteorologici și până la calculatoare care înregistrează fiecare tranzacție economică în parte, până la tehnologia purtabilă (cum ar fi lentilele de contact inteligente de la Google)** care urmărește în continuu semnele vitale ale unui om, acum sunt colectate tipuri de date care pur și simplu nu au fost disponibile înainte, la o scară care era doar subiect de roman științifico-fantastic cu câțiva ani în urmă. Acum avem o putere de calcul practic nelimitată, cu care putem analiza datele. Informațiile infinite și capacitatea infinită de prelucrare a lor creează un loc de joacă uimitor pentru inteligențele creatoare ale lumii, în scopul rezolvării marilor probleme.

Aceasta va duce la o colaborare mai intensă între inteligențele creatoare – oameni de știință, ingineri, designeri, artiști – care încearcă să rezolve problemele mari ale lumii, deoarece este mult mai ușor să comparați și să combinați diferite seturi de date. După cum observau Carl Shapiro și Hal

---

* Poliana – fetiță orfană, personaj al unei povești pentru copii, care, în pofida încercărilor grele prin care trece, nu-și pierde veselia (n.t.).

** Lentilele de contact inteligente, create de Google[x] sunt concepute pentru a monitoriza glicemia purtătorului, măsurând nivelurile glucozei din lacrimi. Aceasta i-ar scuti pe diabetici de necesitatea efectuării testelor de sânge regulate, prin injecții, sau de purtarea unui senzor de măsurare a glicemiei situat permanent sub piele (n.a.).

Varian în *Information Rules*, informația este costisitor de produs, dar ieftin de reprodus.* Deci, în cazul în care creați informații ce pot ajuta la rezolvarea unei probleme și contribuiți cu acele informații la o platformă unde pot fi împărtășite (sau ajută la crearea unei platforme), veți permite multora să folosească acele informații valoroase gratuit sau la un cost derizoriu. Google are un proiect numit Fusion Tables, conceput să „extragă datele însilozate", permițând seturilor de date înrudite să fuzioneze și să fie analizate sub forma unui singur set, în timp ce păstrează integritatea setului de date original. Gândiți-vă la toți oamenii de știință din lume, care lucrează și cercetează probleme asemănătoare, fiecare cu propriul set de date, din propriile foi de calcul tabelar și baze de date. Sau la guvernele locale care încearcă să estimeze și să rezolve probleme de mediu și de infrastructură, urmărind evoluția acestora prin intermediul folosirii sistemelor, așezați la birourile lor sau la subsol. Imaginați-vă puterea nimicirii acestor silozuri de informații, pentru a combina și a analiza datele din ele în moduri noi și diferite.

Viteza este un alt factor care aduce speranță. Mulțumită tehnologiei, latența - timpul dintre acțiune și reacțiune - devine din ce în ce mai scurtă. Și în acest caz, dacă aruncăm o privire în urmă, ne ajută să aducem conceptul în centrul atenției. Pentru ceea ce economiștii numesc „tehnologii cu scop general" (motorul cu aburi sau electricitatea sunt exemple bune), la vremea inventării lor a fost nevoie de mult timp de la invenție la aplicația practică pentru a schimba viețile oamenilor și modul de funcționare a piețelor. Motorul cu abur al lui Watt a fost creat în 1763, dar a fost nevoie de mai bine de 200 de ani

* Carl Shapiro și Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Harvard Business Review Press, 1998) (n.a.).

înainte ca transportul feroviar să transforme Kansas City din punct de plecare al transportului de vite într-o metropolă a schimbului de inventar viu. În schimb, Netscape Navigator a fost lansat în 1994 și Jonathan a cuplat cu mândrie unul dintre primele modemuri cu cablu coaxial din lume la Excite@Home în 1998. Cu mai puțin de un deceniu după aceea, tehnologiile comunicațiilor moderne au revoluționat modul nostru de comunicare, cuplarea, cumpărăturile, comandarea alimentelor și sistemul de îmbarcare în tren. Frumusețea vitezei este însă în ochii privitorului: pare un lucru rău când ești dezorientat, deoarece totul te copleșește prea rapid. Când construiți însă noi companii, orice accelerație lucrează în favoarea dumneavoastră.

Ivirea rețelelor a dat naștere unei inteligențe și înțelepciuni colective mai vaste. Când campionul mondial la șah Garry Kasparov a pierdut în 1997 meciul de șah cu calculatorul Deep Blue de la IBM, toți credeam că suntem martorii unui moment esențial de predare a ștafetei. Se dovedește însă că meciul a inaugurat o nouă eră a campionilor de șah: nu calculatoarele, ci oamenii care-și perfecționează competențele, prin colaborarea cu calculatorul. Marii maeștrii ai prezentului (și sunt de două ori mai mulți acum decât erau în 1997)* folosesc calculatoarele ca parteneri de antrenament, ceea ce-i face pe oameni să fie jucători mai buni. Astfel apare un ciclu pur de inteligență cu ajutorul calculatorului: calculatoarele îi împing pe oameni să devină și mai buni, iar oamenii programează apoi calculatoare și mai inteligente. Acest lucru este foarte vizibil în șah; de ce nu și în alte îndeletniciri?

---

* Christopher Chabris și David Goodman, „Chess-Championship Results Show Powerful Role of Computers" (*Wall Street Journal*, 22 noiembrie 2013) (n.a.).

Viitorul este atât de luminos...

Este greu pentru noi să ne uităm la o industrie sau un domeniu de activitate fără să vedem un viitor strălucit. De exemplu, în domeniul sănătății, senzorii personali în timp real vor permite urmăriri și măsurători sofisticate ale complexelor sisteme din organismul uman. Combinând toate aceste date cu o hartă a factorilor de risc, generată printr-o analiză genetică în profunzime, vom atinge posibilități fără precedent (*doar* cu acceptul individului) de a identifica și de a preveni sau de a trata mult mai devreme problemele de sănătate individuale. Agregarea acestor date poate determina crearea unor platforme cu informații și cunoștințe care permit cercetarea mai eficientă și informarea care duce la elaborarea unor politici de sănătate mai inteligente.

Consumatorii de îngrijiri medicale suferă de lipsa de informații: practic, nu au date privind rezultatele procedurilor și performanțele medicilor și ale spitalelor și adesea le este greu să acceadă la propriile informații medicale, în special dacă sunt deținute de mai multe instituții. În plus, prețul pentru servicii medicale, medicamente și accesorii medicale este complet opac și diferă mult de la un pacient la altul și de la o instituție la alta. Doar aducând măcar un minimum de transparență a informației în sistemul de sănătate acest lucru ar putea avea un impact pozitiv extraordinar, reducând costurile și îmbunătățind rezultatele.

Transportul este un alt domeniu de activitate plin de ocazii și dislocări. Ce se va întâmpla când fiecare mașină se poate conduce singură? Modurile de deținere a autoturismelor se vor schimba, deoarece serviciile personale pentru mașini vor scădea ca preț și vor veni și mai mult în întâmpinarea clientului. Singurul motiv pentru a *deține* o mașină va fi plăcerea, nu

transportul. Acest lucru îi va forța pe planificatori să regândească rețelele de transport.

În domeniul serviciilor financiare, informații mai detaliate înseamnă servicii mai bine particularizate. În prezent, de exemplu, asiguratorii auto încep deja să folosească informații cum ar fi distanța parcursă și localizarea pentru a evalua probabilitățile ca un conducător auto să aibă un accident. Cu cât ar fi mai inteligenți dacă ar fi de acord să scadă ratele la asigurări în schimbul accesului la *toate* datele referitoare la mașina dumneavoastră: viteză, localizare, ore de utilizare, distanță parcursă, condiții de trafic și date legate de întreținere. Poate nu ați accepta oferta, dar ați accepta-o pentru adolescenții familiei, în speranța că-i veți face să conducă preventiv?

În domeniile creației, există mai mult material și talent decât înainte și cererea din aceste domenii (cel puțin când e măsurată prin consumul de informații din media) nu a fost niciodată mai mare. În pofida vastei cantități de filme de acțiune slabe, îmbogățite cu efecte CGI*, tehnologia a creat de asemenea noi căi pentru fiecare dintre noi de a savura spectacolele care se bazează pe povești străvechi, cum ar fi *House of Cards* sau *Game of Thrones*, când dorim să le vedem și pe dispozitivele alese de noi, pe ecran plat, pe laptop sau pe un dispozitiv purtabil, de genul ochelarilor. Internetul a decimat modelele de afacere media tradiționale, dar în locul lor au apărut și vor apărea altele noi. Rezultatul va fi o piață mult mai mare, mai fragmentată și mai haotică, caracterizată de posibilități de alegere infinite pentru consumatori.

Indiferent că este vorba despre combaterea crimei (analizarea amprentelor criminalilor, pentru a permite „acțiunea predictivă a poliției"), agricultură (hărți ale solului bogate în date,

* Computer Generated Imagery – realitate generată de calculator.

care-i ajută pe bieții fermieri), produse farmaceutice (partajarea informațiilor în vederea grăbirii dezvoltării medicamentelor), apărare, energie, inginerie aerospațială sau educație, fiecare dintre aceste domenii va fi transformat de forțele tehnologiei în prima jumătate a secolului XXI, de crearea unor produse noi, spectaculoase, de apariția unor companii nou-nouțe și înlocuirea stagnării economice cu slujbe noi și dezvoltare. Și fiecare dintre aceste schimbări va fi stârnită de o mică echipă de inteligențe creatoare determinate, care știu ce au făcut.

Asta e ceea ce credem.

Următoarea inteligență creatoare

Niciunul dintre noi doi nu este imun la aceste forțe ale schimbării. Cu toate lucrurile pe care le-am învățat și apoi am fost forțați să le reînvățăm, sunt multe lucruri pe care nu le știm. Oricât de mult am dori să fim perfect la curent cu tehnologia și cu modul în care ne influențează domeniul, tot nu putem cuprinde lucrurile la fel de bine ca următoarea generație de inteligențe creatoare. Am crescut într-o eră când foloseam un telefon fix pentru a invita pe cineva în oraș (și se numea „întâlnire", nu doar „să ieșim"), *mergeam* la film și banda largă pentru noi însemna să ai o cutie de scrisori mai mare. Vedem generația viitoare, zi de zi, și ne minunăm de încrederea și inteligența ei. Această generație ne spune ce e nou și ce urmează să se întâmple, iar când vine vorba să decidem, ne spun ei ce e de făcut în continuare la fel de des pe cât le spunem noi lor. Aceasta este soarta noastră, să fim înconjurați de viitoarele inteligențe creatoare.

Suntem siguri că, pentru fiecare dintre aceste staruri rock pe care le întâlnim în munca de zi cu zi, există alte zeci sau chiar

sute în plus, care fac tot ce pot pentru a ne da jos de pe poziția înaltă. Poate că toți vor eșua sau poate nu. Poate că undeva, într-un garaj, dormitor, laborator sau sală de conferințe, un brav lider de companie a strâns o mică echipă dedicată de inteligențe creatoare. Poate are un exemplar al cărții noastre și ne folosește ideile pentru a-l ajuta să creeze o companie care va face ca, în final, Google să devină irelevant. Absurd, nu? Exceptând faptul că, dat fiind că nicio companie nu învinge mereu, acest lucru este inevitabil.

Unii vor considera ideea descurajantă. Pe noi însă ne ispiră.

Mulțumiri

Mai întâi, trebuie să le mulțumim lui Larry Page și lui Serghei Brin pentru înțelepciunea și prietenia lor, precum și pentru incredibila companie pe care cei doi au întemeiat-o. Fondatorii companiei Google sunt într-adevăr extraordinari, așa cum îi descriem noi. Privilegiul de a lucra cu amândoi zi de zi, de a afla și de a înțelege viitorul este un cadou pe care-l primești doar o dată în viață. Multe dintre lucrurile extraordinare care au făcut Google să fie extraordinară – strategia, cultura companiei și accentul pus pe angajarea oamenilor extrem de dotați – au fost bine stabilite înainte ca noi să ne fi alăturat companiei. Imaginați-vă cum e să ai deja în jurul vârstei de 25 de ani luciditatea și viziunea de a sesiza ce va face și ce ar putea realiza Google. Larry și Serghei au depus eforturi repetate pentru a provoca tot ce e convențional, pentru a pune sub semnul întrebării autoritatea și companiile consacrate și a merge pe propriul drum, clădind o companie cu adevărat măreață. Google nu numai că ne-a schimbat viețile, ci a schimbat și continuă să schimbe viețile a miliarde de oameni, în fiecare zi, de pretutindeni. Nu există un mod adecvat de a le mulțumi pentru ceea ce au făcut pentru noi, exceptând să le spunem că primim cu recunoștință și plini de modestie susținerea lor și admirăm tot ce fac.

La fel ca funcționarea companiei Google, și realizarea acestei cărți a fost posibilă cu ajutorul multor oameni uimitori, interesanți, afectuoși, amuzanți, buni. Suntem recunoscători

pentru acest ajutor și chiar mai mult, pentru că am avut privilegiul să lucrăm cu aceste inteligențe creatoare și să le cunoaștem, atât în calitate de colegi, cât și în calitate de prieteni. Mulțumirile noastre merg către...

Ann Hiatt, Brian Thompson și Kim Cooper, care și-au găsit întotdeauna timp pentru a se întâlni cu autorii, în mijlocul programului aglomerat, și pentru că ne-au oferit o mulțime de reacții bune la ceea ce am scris. Voi conduceți haosul cu serenitate.

Pam Shore, care și-a început călătoria cu Eric la Novell și a avut o participare însemnată la clădirea companiei Google și a echipei acesteia.

Scott Rubin, Meghan Casserly și Emily Wood, oamenii de la relații publice, care știu să poarte conversații interesante. Așteptăm cu nerăbdare să purtăm mult mai multe asemenea discuții.

Rachel Whetstone, care a fost celălalt destinatar din rubrica *to*: când Eric i-a trimis lui Jonathan e-mailul prin care-i propunea să scrie împreună această carte. Rachel a fost partenerul nostru de comunicare de aproape un deceniu și un partener la realizarea acestei cărți încă de la ideea publicării acesteia. Este o susținătoare neobosită nu doar a companiei Google, ci și a ideii că oamenii trebuie să facă mereu ceea ce este corect. Mulțumirile pe care i le adresăm lui Rachel sunt pentru mult mai mult decât faptul că ne-a ajutat la realizarea acestei cărți.

Kent Walker și Marc Ellenbogen, o pereche de avocați strălucitori, care s-au dat jos de pe cai, și-au suflecat mâinile și ne-au ajutat să facem cartea mult mai bună. Marc a fost deosebit de util, iar sfaturile sale au părut să fie și mai înțelepte în săptămâna în care a lucrat cu noi și era în vacanță în Caraibe.

Dennis Woodside, care și-a găsit cumva timpul necesar să citească lucrarea noastră și ne-a împărtășit părerile sale în timp ce conducea Motorola.

Urs Hölzle, părintele fondator care a creat multe practici de conducere și de angajare a oamenilor la Google.

Alison Cormack, care este cel mai bun cititor din toate timpurile și probabil cea mai grațioasă googleriță de pe-aici.

Jared Cohen, partenerul lui Eric la elaborarea lucrării *The New Digital Age*, care a învățat totul despre editare la țanc pentru a ne ajuta.

Laszlo Bock, care a ajutat la păstrarea culturii și a standardelor la Google pe măsură ce ne dezvoltam, a cărui viitoare carte despre talent descrie detaliat cum puteți face compania să meargă ca pe roate și care pare mereu că zâmbește, probabil pentru că a apărut în serialul *Baywatch*.

Nikesh Arora, a cărui invitație de a ne adresa echipei sale a fost punctul de plecare al acestui proiect.

Susan Wojcicki, Salar Kamangar, Marissa Mayer și Sundar Pichai, care l-au învățat pe Jonathan că, uneori, un bun manager trebuie doar să se dea la o parte din calea oamenilor lui. Dacă produsul muncii unui manager este suma realizărilor oamenilor săi, atunci Jonathan stă pe un munte creat de acești patru oameni.

Lorraine Twohill, care ne-a arătat abordarea googlicească a inteligențelor creatoare privind arta cu adevărat uimitoare, inspirantă, deghizată sub denumirea de marketing.

Clay Bavor, una dintre cele mai mari inteligențe creatoare pe care le știm și a cărui muncă vorbește despre cultura de la Google. (Căutați cu Google proiectele sale de weekend, intitulate „Tha Google Logo in 884 4x6 Photographs“ și „Clay Bavor Lincoln Portrait in Pennies“.)

Brian Rakowksi, care a avut ideea bună de a adăuga numere de pagină și șiruri de căutare în numeroasele seturi de comentarii pe care ni le-a furnizat.

Margo Georgiadis, a cărei perspectivă privind modul de gândire a directorilor din eșalonul superior al marilor companii a fost o sursă permanentă de idei inspirate.

Colin McMillen, a cărui invenție, Memegen, este doar una dintre numeroasele lucruri grozave pe care le-a realizat.

Prem Ramaswami, care ne-a furnizat părerile unui profesor asociat la Harvard Business School și a făcut sugestii privind realizarea unui material mai accesibil studenților.

Devin Ivester, rezidentul nostru expert în toate lucrurile, cărțile și filmele; maeștrii creatori Gary Williams, Ken Frederick și Lauren Mulkey, care au contribuit la multe idei extraordinare pe care nu le-am folosit; și Jonathan Jarvis, al cărui design de carte a dus la realizarea unei lucrări care arată mai elegant și mai frumos decât vor arăta vreodată autorii ei. Și asta înseamnă ceva.*

Hal Varian, care face economia să fie distractivă. Și asta înseamnă ceva.**

Alan Eustace, care personifică Googley atât de mult, încât, cu ajutorul lui Jonathan, a scris primul manual al googlerului.

Shona Brown și David Drummond, care ani de-a rândul au fost ceilalți doi membri ai comitetului de aprobare a angajării, împreună cu Jonathan.

Cathay Bi și Chade Severin, care l-au suportat cu calm pe Jonathan în rolul său de șef al produselor la Google și au fost critici serioși, încă de la debutul acestui proiect.

Jeff Huber, care a lucrat cu Jonathan la Excite@Home și s-a înființat la Google pentru a construi un motor robust de

* Nu e așa.

** Așa e.

reclame și venituri, pentru ca Jonathan să se poată concentra pe conducerea inteligențelor creatoare.

Patrick Pichette, ale cărui rigoare operativă, sensibilități googlicești, rucsac oranj și atitudine merg-cu-bicicleta-la-serviciu-chiar-dacă-plouă continuă să ne inspire.

Gopi Kallayil, care este nu numai cel mai bun prezentator pe care l-am întâlnit, ci și un critic permanent, care are idei de îmbunătățire extrem de inspirate.

Jill Hazelbaker, la care aleargă Jonathan de fiecare dată, în special când face o boacănă (adică adesea) în ceea ce privește relațiile publice.

Jared Smith, care ne-a ajutat cu detalii despre China și este, la rândul său, un mare conducător de inteligențe creatoare.

Bill Campbell, cel mai dăruit dintre toți antrenorii de management, având un ochi îndreptat către oameni și către modul de funcționare al organizației. Nu am știut că avem nevoie de un antrenor până nu am avut unul. Bill a fost un om-cheie în ceea ce privește succesul companiilor Apple și Google, acum două dintre cele mai valoroase corporații ale Americii. Toți zâmbesc când Bill intră în încăpere, iar talentul său de a spune o poveste extraordinară este egalat doar de modestia cu care refuză cinstirea pentru rolul său extraordinar pe care l-a jucat în Silicon Valley și pentru succesul a generații de întreprinzători.

John Doerr, Mike Moritz, Ram Shriram, John Hennessy, Art Levinson, Paul Ottelini, Ann Mather, Diane Greene și Shirley Tilgham, foști și actuali membri ai consiliului de conducere la Google, care au întotdeauna în vedere impactul nostru pe termen lung asupra lumii, clienților, partenerilor și acționarilor. Așa cum ar trebui.

Numeroși alți foști și actuali googleri, care ne-au ajutat să scriem poveștile corect, în timp ce continuau să ne învețe detaliile mai fine ale conducerii inteligențelor creatoare: Krishna

Bharat, Jeff Dean, Ben Gomes, Georges Harik, William Farris, Vic Gundotra, George Salah și Martha Josephson (nu chiar un googler, în sensul tehnic, dar cel mai autentic partener pe care-l puteam găsi).

Familia lui Jonathan – soția Beryl, fiul Joshua și fiica Hannah – care-i reamintesc mereu că acasă, la fel ca la serviciu, trebuie să urmeze calea acelei teorii de management conform căreia delegi sarcini altora, după care te dai la o parte din drumul lor. Asta îl ajută pe Jonathan să rămână modest și de aceea toți cei care-l cunosc ar trebui să îi mulțumească familiei acestuia.

Mama lui Jonathan, Rina Rosenberg, care a fost o puternică susținătoare a femeilor și a condus Comisia privind statutul femeii în ținutul Santa Clara. Din respect pentru ea, la începutul cărții descriem inteligența creatoare ca pe o femeie. Tatăl lui Jonathan, profesorul Nathan Rosenberg, este inclus oficial și cu acuratețe într-o notă de subsol din text, ca fiind un om de știință de frunte în materie de inovație tehnologică. Ce recunoaștere mai mare poate oferi un fiu decât să-i arate tatălui că pe parcursul anilor îl ascultă cu adevărat?

Karen, Gordon și David Rosenberg, frații lui Jonathan, de la care a învățat multe despre luarea deciziilor. Cei patru încă nu ajung la un consens legat de cel care deține titlul de cea mai creatoare inteligență din familie. Sincer, copii, e momentul ca mama și tata să intervină.

Dr. Lorne Rosenfield, care-l tachinează cu regularitate pe Jonathan pe tema citatelor celebre și a înțelepciunii de viață. Câteva trimiteri din carte sunt extrase din aceste conversații. Fiica lui Lorne, Lauren, care ne-a furnizat corecturi mai mult decât suficiente pentru a-și arăta punctul de vedere, și anume faptul că este un critic literar mai învățat decât Jonathan. Fratele ei, Michael, care își merită titlul de

inteligență creatoare pentru că ne-a oferit o mulțime de exemple despre care ne asigură că vor rezona cu colegii săi de facultate.

Dan Chung, care a făcut observația inspirată că manuscrisul original era „dedicat întreprinzătorilor din domeniul calculatoarelor", dar poate fi generalizată la a fi „util oricărui om de afaceri".

Matt Pyken, care a ajutat la șlefuirea lucrărilor lui Jonathan la facultate și ne-a adăugat „accente hollywoodiene" în ceea ce privește talentul dramatic și de povestitor.

Glenn Yeffeth de la BenBella, singurul expert în publicarea cărților pe care Jonathan l-a putut ruga să-l ajute când s-a înhămat la acest proiect.

Adam Gossner, care a respins glumele nesărate, în general ne-a ajutat să elevăm tonul folosit în carte și ne-a încurajat să fim mai riguroși în ceea ce privește definițiile noastre.

Profesorii Susan Feigenbaum și Gerald Eyrich, care au fost vizionari în insistențele lor ca Jonathan să învețe statistică și l-au supravegheat până și-a luat bacalaureatul.

Profesorul și decanul Jeff Huang și colega sa, Julia Easley, care au citit manuscrisul „ca pe o teză de student" și au furnizat aproape la fel de multe corecturi ca pe o teză, omițând cu mărinimie să-i acorde o notă.

Profesorul David Teece, care a citit lucrarea din punctul de vedere al unui economist din mediul universitar și a adăugat în text multe dintre excelentele lucrări de specialitate.

Gary Leight, Betsy Leight, Dora Futterman, Libby Trudell, Cathy Gordon, James Isaacs, Dean Gilbert și Richard Gingras, toți foști șefi ai lui Jonathan. Jonathan este pe veci recunoscător pentru înțelepciunea și îngăduința voastră.

Profesorul Jeff Ullman, care a luat un adolescent dezordonat de la Princeton, pe nume Eric Schmidt, și l-a transformat

într-un specialist al calculatoarelor, aproape înainte ca acestea să existe.

Bill, Joy, Sue Graham și Bob Fabry, care au avut destulă încredere în Eric ca specialist în calculatoare la Berkeley, încât au alcătuit o echipă în jurul lui.

Mike Lesk și Al Aho, care, în timp ce lucrau la sistemul de operare Unix la Bell Laboratories, l-au învățat pe Eric valoarea volumului, sursei deschise și ascensiunii.

Jim Morris, Butler Lampson, Bob Taylor și Roy Levinson de la Xerox PARC, care au inventat viitorul.

Scott McNealy, Andy Bechtolsheim, Bill Joy, Vinod Khosla, Bernie Lacroute și Wayne Rosing de la Sun, care i-au oferit lui Eric prima experiență practică de a conduce o companie. Doar în lumea tehnologiei informatice, un om fără experiență în management ar putea fi instruit atât de bine.

Raymond Nasr și John Young de la Novell, unde recompensa a fost călătoria.

Peter Wendell, care i-a dat lui Eric ocazia de a preda la Stanford's Graduate School of Business, și cei 1 000 de studenți pentru care și-a așternut Eric prima dată gândurile legate de „lecțiile învățate din experiențe neplăcute".

Nishant Choksi, ale cărui ilustrații frumoase și amuzante captează perfect ideile noastre, în moduri pe care nu ni le-am fi imaginat.

Melissa Thomas, o expertă în verificarea faptelor, pe care nu am vrea să o întâlnim niciodată în jocul *Jeopardy!*

Marina Krakowski, partenera noastră în materie de cercetare, care merge întotdeauna cu vreo doi pași mai departe decât ne așteptăm. Este pe atât de perspicace și de profundă în gândire pe cât este de sârguincioasă și de minuțioasă.

David Javerbaum, un scriitor umorist de clasă mondială, care ne-a ajutat și pe noi să fim amuzanți sau, cel puțin, mai

amuzanți. Unul dintre momentele de care suntem cel mai mândri a fost când David a văzut una dintre glumele pe care le scriseserăm și a categorisit-o „nu e rea". Îți mulțumim, David, pentru ajutor și în special pentru acea dovadă de înaltă apreciere.

Joim Levine, agentul nostru, care ne-a ajutat să înțelegem lumea editurilor, și redactorul nostru, John Brodie, care ne-a îndrumat cu înțelepciune să ajungem de la manuscrisul brut până la lucrarea în formă finală, de la introducerea în care vorbim despre Microsoft până la concluzia despre Downton Abbey. Iar noi l-am îndrumat pe John să vadă cât este de minunat să lucrezi cu Google Docs.

Cândva, pe la mijlocul anilor 1970, doi copii s-au întâlnit în timp ce îndesau monede în primul joc video din lume care funcționa prin alimentare cu monede, *Galaxy Game*, aflat în cafeneaua Coffee House din sediul uniunii studenților de la Stanford, Tressider. Jonathan îl bătea cu regularitate pe Alan Eagle la *Galaxy*, dar lupta dintre ei era mult mai echilibrată la Gunn High. În timp ce se luptau pentru supremația spațială și studiau matematica și chimia, nu și-ar fi imaginat că, 30 de ani mai târziu, aveau să înceapă să lucreze împreună la o companie numită Google. Sau că aproape 40 de ani mai târziu aveau să colaboreze la scrierea unei cărți despre business și management. Și totuși, exact asta s-a întâmplat. Imaginarea inimaginabilului, într-adevăr. Mulțumim coautorului nostru, Alan Eagle.

Glosar

AdSense: Produsul pentru reclame, care adaugă reclame pentru o rețea vastă de site-uri ale companiilor care-și fac publicitate.

AdWords: Produs de frunte pentru reclame, acest motor produce cea mai mare parte dintre veniturile companiei.

ah'cha'rye: În traducere „Urmați-mă!", strigătul de luptă al armatei israeliene.

Android: Sistemul de operare cu sursă deschisă de la Google, destinat telefoanelor mobile.

API: Interfață de programare a aplicațiilor, care permite altor aplicații să interacționeze cu ea.

MPA: Manager de Produs Asociat; un MPA efectuează, de obicei, un stagiu care cuprinde două cicluri de douăsprezece luni înainte să devină manager de produs în toată puterea cuvântului.

nor computațional: Tehnologie care permite utilizatorilor de internet să acceadă la fișiere și să ruleze aplicații care rezidă în calculatoare aflate în alt loc. Aceste calculatoare situate la distanță, numite uneori servere, sunt de obicei aglomerate (cluster) în centre mari de date, care prezintă mii de calculatoare individuale.

legea lui Coase: Principiul enunțat de economistul câștigător al premiului Nobel Ronald Coase. Explicând faptul că marile companii au apărut pentru că, atunci când iei în calcul costurile de tranzacție, este adesea mai eficient

să faci lucrurile în companie decât să externalizezi operația pe piața liberă. Deoarece internetul a redus costurile de tranzacție, legea lui Coase presupune că, în prezent, este mai eficient să externalizezi munca decât să faci lucrurile pe plan intern.

Dory: Sistem intern al companiei Google, destinat publicării întrebărilor adresate directorilor și votării întrebărilor altora, cu „DA" sau „NU".

Excite@Home: Fost angajator al lui Jonathan, care s-a înființat când Excite, pionier al portalurilor web, a fuzionat cu @Home, care a ajutat la popularizarea accesului la internet prin intermediul modemurilor cu cablu coaxial.

Googlegeist (spiritul Google): Sondaj anual al angajaților de la Google.

Google[x]: Echipă care lucrează la cele mai ambițioase proiecte ale companiei Google, inclusiv mașini care se conduc singure, Google Glass, Project Loon și lentile de contact inteligente.

HiPPO (sau simplu, „hipopotam"): Opinia persoanei cel mai bine plătite (Highest-Paid-Person's-Opinion)

animale studioase: Oameni care au inteligența necesară pentru a face față schimbărilor masive și forța morală de a le iubi: acestora le place atât de mult să învețe, încât nu se tem că pun întrebări prosteşti sau că dau răspunsuri greșite.

valoarea bursieră: Totalul valorii de piață a acțiunilor emise ale unei companii tranzacționate public.

Memegen: Site intern al companiei Google, care le permite googlerilor să creeze meme, acestea fiind capturi pline de subînțeles anexate unor imagini; este un mod amuzant prin care angajații comentează situația companiei.

Moma: Rețeaua intranet a companiei Google, utilizată pentru a partaja tot felul de informații despre companie între googleri.

Legea lui Moore: Prezicere făcută de cofondatorul Gordon Moore al companiei Intel, conform căreia numărul de tranzistori pe cip și, implicit, puterea de calcul se vor dubla la fiecare doi ani. Moore a prezis inițial, în 1965, că dublarea va avea loc anual, dar și-a revizuit în 1975 prezicerea la intervale de câte doi ani.

piață multilaterală: Un loc unde diferite grupuri de utilizatori pot intra în legătură și-și pot oferi reciproc servicii folositoare.

Noogler: Nou googler (nou angajat la Google).

obligația de a fi în dezacord: Speranța ca, atunci când cineva crede că ceva este greșit la o idee, să ridice o obiecție.

ORC: Obiective și rezultate-cheie, sistem de management al performanței utilizat eficient la Google și în alte companii.

deschis: Împărtășirea elementelor care fac obiectul proprietății intelectuale, cum ar fi codul-sursă al unei aplicații software sau rezultatele de cercetare, aderând la standarde deschise mai degrabă decât creându-le pe cele proprii, și oferindu-le clienților libertatea de a părăsi cu ușurință platforma dumneavoastră.

sistem de operare cu sursă deschisă: Sistem de operare, cum ar fi Linux și Android, al cărui cod-sursă este disponibil gratuit publicului, pentru a-l folosi și modifica. La polul opus este un sistem de operare închis, al cărui cod-sursă este controlat strict de compania care-l deține.

perioadă de amortizare: Durata necesară pentru recuperarea costurilor unei investiții.

platformă: O bază pentru tehnologii sau infrastructură pe care pot fi clădite tehnologii, procese sau servicii suplimentare.

RI: rentabilitatea/randamentul investiției

a scala sau a ascensiona: A crește ceva extrem de rapid și la nivel global (verb) sau **scalare/ascensiune** rapidă, globală (substantiv).

inteligență creatoare: O persoană care deține cunoștințe tehnice profunde în domeniul ei de activitate și le îmbină cu inteligență, cu simț al afacerilor și cu o mulțime de competențe în ceea ce privește creația.

duratocrații: Companii în care puterea derivă din durata ocupării unui post, nu în funcție de merit.

TGIF: Ședință la nivelul întregii companii, organizată inițial vineri după-amiaza la Google, iar acum organizată joia, pentru ca googlerii de la filialele de pe coasta de la Pacific a Asiei să poată participa.

interfață cu utilizatorul: Parte a unui produs cu care interacționează utilizatorul.

Wave: Google Wave a fost un sistem care le permitea grupurilor de utilizatori să comunice și să colaboreze în timp real. Google a încetat lucrul la Wave în 2010 și a transformat codul-sursă în sursă deschisă.

Web 2.0: Setul de tehnologii care alcătuiesc webul de astăzi (o modernizare a webului 1.0 al anilor 1990).

balanța puterii dinspre companii către consumatori, arătând că singura cale de a reuși în această lume, aflată în perpetuă schimbare, este realizând produse superioare din punct de vedere calitativ și atrăgând o nouă specie de angajați pluritalentați, pe care Eric și Jonathan îi numesc „inteligențe creatoare". Tratând subiecte care acoperă o plajă largă, de la cultura și strategia organizațională, talentul angajaților, procesul de luare a deciziilor, comunicarea, inovația, precum și modul de a face față apariției firmelor revoluționare, autorii ilustrează maximele din domeniul managementului („Pentru a ajunge la un consens este necesar dezacordul", „Exilați valeții dar luptați-vă pentru dive", „Gândiți în termeni de creștere înzecită, nu de creștere cu 10%") pigmentând volumul cu numeroase anecdote, de pe tot parcursul istoriei companiei Google, multe dintre ele, cunoscute până acum doar inițiaților, fiind împărtășite acum pentru prima oară publicului.

Într-o epocă în care lucrurile se desfășoară din ce în ce mai rapid, cea mai bună rețetă a succesului unei firme constă în atragerea inteligențelor creatoare și crearea unui mediu în care acestea să poată prospera din plin. Cum funcționează Google vă arată cum să faceți acest lucru.

Jonathan Rosenberg (stânga) s-a alăturat companiei Google în 2002 ocupându-se de proiectarea și dezvoltarea produselor destinate clienților, firmelor care-și fac reclamă și partenerilor, inclusiv Search, Ads, Gmail, Android, Apps și Chrome. În prezent este consultantul directorului executiv al companiei Google, Larry Page.
Eric Schmidt a fost director executiv la Google între 2001 și 2011. În acea perioadă a supervizat creșterea firmei, de la o firmă debutantă din Silicon Valley până când a devenit unul dintre liderii mondiali în domeniul tehnologiei informației, care în prezent are venituri anuale de peste 55 miliarde de dolari și sedii în peste 40 de țări. Eric este în prezent președintele comitetului de administrație al companiei Google.

PUBLICA

Str. Ștefan
Mihăileanu 28A
Sect.2, București,
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

În timp ce Larry continua să vorbească, Jonathan a avut revelația că inginerii despre care discutau nu erau ingineri în sensul tradițional al cuvântului. Da, erau realizatori de programe şi ingineri de sistem străluciți, dar pe lângă experiența lor vastă în domeniul tehnic, mulți dintre ei aveau simțul afacerilor şi o creativitate deosebită. Larry şi Serghei le dăduseră acestor angajați libertăți şi puteri neobișnuite pentru că veneau dintr-un mediu universitar. Conducerea acestor oameni folosind structuri tradiționale de planificare nu ar fi dat rezultate; i-ar fi ghidat, dar în acelaşi timp i-ar fi încorsetat. „De ce ai vrea să faci acest lucru?“, l-a întrebat Larry pe Jonathan. „Ar fi o prostie.“

PUBLICA
aduce idei

ISBN 978-606-722-013-1
9 786067 220131